



INSTITUTO SUPERIOR DAS CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO-ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**EXPECTATIVAS DOS *STAKEHOLDERS* versus OBJECTIVOS DAS
EMPRESA: ESTUDO DE CASO DA CABO VERDE TELECOM**

NUÉMIA SOFIA GOMES CRUZ

Mindelo, Maio 2014

INSTITUTO SUPERIOR DAS CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO-ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**EXPECTATIVAS DOS *STAKEHOLDERS* versus OBJECTIVOS DAS
EMPRESA: ESTUDO DE CASO DA CABO VERDE TELECOM**

NUÉMIA SOFIA GOMES CRUZ

Monografia apresentada ao Instituto Superior das Ciências Económicas e Empresarias para obtenção do grau de licenciada em Contabilidade e Administração.

Professora Orientadora: Mestre Elisabete Soares

Mindelo, Maio 2014

EPÍGRAFE

“A estratégia de ontem foi o que nos possibilitou sobreviver até agora, mas uma nova estratégia deve ser criada se quisermos garantir nossa sobrevivência no futuro.”

Paul Levesque

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos e sobrinha pelo amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste trabalho, deparei-me com muitas dificuldades, mas devido ao esforço pessoal e ao apoio indispensável de pessoas muito queridas e especiais foi possível ultrapassá-las e concluir o trabalho.

Primeiramente, agradeço a Deus por ter guiado todos os meus passos, me escutado sempre nas noites em que pedi força e respostas às minhas dúvidas e, por me ter ajudado na conclusão de mais uma etapa da minha vida.

A minha orientadora, Professora Elisabete Soares, pelo apoio, ensinamentos e paciência em todos os momentos e por me ter dado o incentivo que eu precisava nesta recta final para conclusão da minha monografia.

Aos meus pais, irmãos e familiares agradeço pelo amor e apoio sempre incondicional nesta caminhada e todos os incentivos que me deram para dar continuidade à minha formação académica.

Ao meu namorado pelo apoio incondicional durante todos esses anos da minha vida académica.

Aos meus professores por todos os ensinamentos transmitidos durante essa longa jornada da minha vida.

As minhas amigas e amigos pelo apoio e paciência nesta fase da minha vida, também a todos os funcionários do ISCEE por me ter proporcionado um bom ambiente de estudos.

Enfim, a todos um especial agradecimento.

RESUMO

As empresas necessitam de construir parcerias honestas e justas com todos os seus *stakeholders* tratando-os com ética e respeito como forma de assegurar que as suas expectativas e necessidades sejam consideradas pelos gestores, uma vez que são aqueles que garantem o sucesso de qualquer organização. É essa parceria que garantirá a sustentabilidade da empresa e a ajudará no cumprimento da sua missão, como uma conjunto harmonioso, justo e socialmente responsável. Neste sentido o trabalho que se apresenta tem como objectivo principal analisar se o desempenho da empresa Cabo Verde Telecom contribui para a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders* e para a criação de valor para a empresa e, como objectivos específicos temos: fazer um estudo na empresa e verificar se as políticas levados a cabo procurem conciliar os interesses da empresa e dos seus *stakeholders*. Para que os objectivos fossem atingidos recorreu-se à metodologia do estudo de caso, onde foi feita uma pesquisa e análise de vários documentos da empresa. Os resultados obtidos através da análise dos documentos permitiram verificar que a empresa CVTelecom já percebeu que para sobreviver enquanto empresa responsável, ou seja para que possa ter sucesso no negócio e no ambiente onde está inserida ela tem que ter capacidade de interagir com os seus diversos *stakeholders* criando valor para ambas as partes o que tem sido prática na empresa, construindo assim, a sua reputação e credibilidade a partir da transparência, ética, cidadania organizacional e responsabilidade social empresarial.

Palavras-chave: *Stakeholders*; Responsabilidade social; CVTelecom

ABSTRACT

Companies need to build honest and fair partnerships with all stakeholders treating them with respect and ethic in order to ensure that their expectations and needs are embedded in its decision-making process, since they are the ones that guarantee the success of any organization. In this sense the aim of this work is to analyze the performance of the company Cape Verde Telecom and how it contributes for meeting the needs of its stakeholders while creating value for the company. So, the specific objectives are: to work out a study on the company and how it reconcile such policies with its stakeholders needs. For this purpose it is used a Case Study methodology with resort to research and analysis of various company's documents. The results obtained through the analysis of documents allowed us to verify that the company CVTelecom perceives the importance of its stakeholders for its survival as a social responsible and a profitable company thus creating value for both parties. Through a variety of projects and actions, CVTelecom is building its reputation and credibility with transparency, ethic, organizational citizenship and corporate social responsibility.

Keywords: *Stakeholders; Social responsibility; CVTelecom*

ÍNDICE

EPÍGRAFE.....	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE TABELA, FIGURAS E GRÁFICOS	VIII
ABREVIATURAS	IX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1- Objectivos da pesquisa	2
1.1.1- Objectivo Geral	2
1.1.2- Objectivos Específicos	2
1.2- Justificativa	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1-Teoria dos <i>Stakeholders</i>	4
2.1.1- Teoria dos <i>Stakeholders</i> e sua Contraposição com a Teoria dos <i>Shareholders</i>	6
2.2- Os <i>Stakeholders</i> e suas Classificações	9
2.3-Estratégias de Relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	13
2.4-A Responsabilidade Social e a Teoria dos <i>Stakeholders</i>	14
2.5-Crítica à Teoria dos <i>Stakeholders</i>	17
3. METODOLOGIA	19
3.1- Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	19
3.2- Colecta e Análise dos Dados.....	19
4. ESTUDO DE CASO DA CABO VERDE TELECOM (CVTelecom)	21
4.1- Caracterização da Organização do Objecto de Estudo	21
4.1.1-Estrutura dos accionistas da CVTelecom.....	25
4.1.2- Estrutura Organizacional da CVTelecom	26
4.2- Análise dos resultados.....	27
4.2.1- Identificação dos <i>Stakeholders</i> e sua Importância na Empresa	27
4.2.2- Expectativas dos <i>Stakeholders</i> Relativamente à Empresa	29
4.2.3- Políticas Adoptadas para Satisfação das Necessidades dos <i>Stakeholders</i>	31

4.2.4- Relacionamento entre a Empresa e os seus <i>Stakeholders</i> e o Processo de Criação de Valor.....	32
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
5.1- Conclusões	43
5.2-Limitações e Investigações Futuras	44
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	45
ANEXOS.....	49

ÍNDICE DE TABELA, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela 1: Comparação entre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a Teoria dos <i>Shareholders</i>	9
Tabela 2: Resultados da empresa	24
Figura 1: Classificação dos <i>Stakeholders</i>	10
Figura 2: Combinação entre os Atributos dos <i>Stakeholders</i>	11
Gráfico 1:Estrutura dos Accionistas da CVTelecom	25
Gráfico 2: Presença da CVTelecom na Comunicação Social	37
Gráfico 3: Apoios e Patrocínios da CVTelecom.....	39

ABREVIATURAS

ANAC - Agência Nacional de Comunicações

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

CVTelecom -Cabo Verde Telecom

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

COP- Comunicação de Progresso das Nações Unidas

CTT-EP - Empresa Pública dos Correios e Telecomunicações

CVMóvel- Cabo Verde Móvel

CVMultimédia- Cabo Verde Multimédia

SER- Responsabilidade Social Empresarial

SRI- *Stanford Research Institute*

GCI - Gabinete de Comunicação e Imagem

GQS - Gabinete de Qualidade e Sustentabilidade

GRI- *Global Reporting Initiative*

TV-Televisão

1. INTRODUÇÃO

A mudança é umas das principais características do mundo actual, inevitável e necessária à sobrevivência das organizações. A tecnologia da informação em processo de modernização, o crescimento da competitividade, os consumidores exigentes e a disputa por recursos cada vez mais escassos têm exigido que as organizações mudem significativamente o seu modo de administrar os negócios, vinculando cada vez mais de maneira estratégica seus negócios às questões sócio-ambientais a que estão envolvidas, directa ou indirectamente. Mudanças são requeridas nos modelos de gestão para que estes se adequem às novas exigências e problemas da sociedade, procurando responder às inquietações do novo cenário mundial, para tanto, a gestão deve estar voltada para a satisfação dos interesses dos diversos *stakeholders*.

Num mundo cada vez mais globalizado, necessitamos envolver não só as pessoas que trabalham na organização, como também os clientes, fornecedores e a própria comunidade para que possa cumprir a sua responsabilidade social, a qual deve ser assumida aquando da sua estratégia organizacional como forma de garantir a sustentabilidade da empresa e contribuir para o bem-estar da sociedade.

Actualmente as organizações sobrevivem consoante a sua competência e eficácia na gestão dos seus *stakeholders*, logo é um processo que não deve ser ignorado, uma vez que contribui para potenciar a criação de valor através da gestão estratégica.

Neste sentido este trabalho visa com base na teoria dos *stakeholders* analisar até que ponto a empresa Cabo Verde Telecom integra o interesse dos *stakeholders* no processo decisório e nas suas práticas.

O estudo é composto inicialmente por uma parte introdutória onde abordamos os objectivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho. No segundo ponto procedemos com o referencial teórico do trabalho iniciando com a origem da teoria dos *stakeholders* e com diversos conceitos sobre o assunto demonstrando assim a importância que essa teoria tem para as empresas e a sua contraposição com a teoria dos

shareholders, de seguida prosseguimos com as classificações dada aos *stakeholders*, as estratégias de relacionamento entre empresas e seus *stakeholders*, a responsabilidade social e a teoria dos *stakeholders* e por fim as críticas a esta teoria.

O terceiro ponto trata da metodologia de investigação onde apresentamos o tipo e descrição geral da pesquisa e a colecta dos dados. No quarto ponto apresentamos o estudo de caso da empresa CVTelecom onde caracterizámos a empresa e analisamos os dados. Na análise dos dados começando por identificar os *stakeholders* e a importância que cada um tem para a empresa, identificamos as expectativas dos diversos *stakeholders* e as políticas levados a cabo para os satisfazer e também a forma como a empresa relaciona e gera valor para eles. Concluimos o trabalho com o quinto ponto, dedicado às conclusões e recomendações do estudo.

1.1- Objectivos da pesquisa

Neste ponto será apresentado o objectivo geral da pesquisa, bem como os objectivos específicos.

1.1.1- Objectivo Geral

Este trabalho procura analisar se o desempenho da empresa Cabo Verde Telecom contribui para a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*.

1.1.2- Objectivos Específicos

Visando a contribuição para o alcance do objectivo geral, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Fazer um estudo de caso da empresa CVTelecom;
- Verificar se as políticas levados a cabo procurem conciliar o interesse da empresa e dos seus *stakeholders*.

1.2- Justificativa

A pesquisa científica é justificável em diversos sentidos, e uma das características que pode justificar uma pesquisa científica é a sua busca pelo aumento do conhecimento. A presente pesquisa avança justamente neste sentido.

No entendimento de Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Rowley (1997), Scott e Lane (2000) e Baldwin (2002), citado por Mainardes *et al.* (2011), o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e examinem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional. Esta gestão é feita a três níveis: a identificação dos *stakeholders*, o desenvolvimento de processos que reconheçam as necessidades e interesses deles, e a construção de relacionamentos com eles, tudo isto em prol do alcance dos objectivos da organização e do bem estar social.

A Teoria dos *stakeholders* tem servido de referência para as organizações e o meio académico como uma importante ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, onde as relações entre as organizações e seus *stakeholders* devem ser cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, pois são directamente responsáveis pela evolução do desempenho das organizações.

Neste sentido o estudo justifica-se também pelo grande interesse em entender de uma forma mais abrangente qual a real importância dos *stakeholders* para as organizações, se a empresa Cabo Verde Telecom realmente se preocupa com os interesses dos seus *stakeholders* e se utilizam políticas que contribuem para satisfação das suas necessidades uma vez que estes influenciam o desempenho organizacional e porque as empresas devem ter a responsabilidade social de contribuir para o bem-estar das populações.

A relevância desta pesquisa está em atribuir a devida importância da relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Ela se faz útil para a sociedade, uma vez que a teoria dos *stakeholders* é fortemente relacionada às práticas de responsabilidade social e à postura que a empresa deve ter perante as necessidades e por fim ela também se faz útil para as organizações uma vez que será objecto de estudo a maneira como os relacionamentos devem ser geridos para se obter uma maior satisfação dos seus *stakeholders*.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O objectivo do presente capítulo é apresentar o referencial teórico dos principais conceitos relacionados com o tema da pesquisa.

A revisão da literatura é um procedimento usual no campo das ciências sociais. Fink (1998) citado por Boaventura (2012), descreve a revisão da literatura como um método sistemático, explícito e reproduzível para identificar, avaliar e interpretar o conteúdo do que já existe produzido por pesquisadores, estudiosos e praticantes em algum campo de estudo. Neste sentido com o objectivo de expor e aprofundar os temas sobre as quais essa pesquisa abrange, será realizada de forma gradativa uma busca na literatura a fim de localizar a origem de uma das teorias mais utilizadas actualmente nas organizações, a teoria dos *stakeholders*.

Antigamente as empresas pensavam simplesmente em satisfazer as necessidades e interesses dos seus accionistas, isto é, deixando de lado o interesse das outras partes que fazem parte do ambiente da empresa. A empresa era vista segundo Santos (2008), como um conjunto organizado de meios humanos e materiais que tinha como objectivo através da produção de bens e serviços a maximização do seu valor para os detentores do seu capital, mas na era actual em que vivemos os objectivos das empresa passaram também, a ser outros em que as empresas trabalham para satisfazer as necessidades dos seus diversos *stakeholders* como forma de um melhor desempenho no negócio. Sendo assim, a teoria dos *stakeholders* surgiu para mostrar aos gestores que a sua atenção deve estar voltada para o desempenho da empresa em relação aos diversos *stakeholders*.

2.1-Teoria dos Stakeholders

O termo *stakeholders* surgiu pela primeira vez na literatura de gestão em 1963 quando a palavra foi citada em um memorando internacional da *Stanford Research Institute* (SRI) como sendo “ aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir”, enfatizando o entendimento do conceito *shareholder* ou acionista, onde o foco originalmente dado pela empresa era os accionistas, sendo posteriormente substituído pela visão de satisfazer as necessidades dos seus públicos de interesse estratégico (Freeman 1984, p.46).

No entanto, foi com a publicação do livro *Strategic management: a stakeholder approach*, de Freeman em 1984 que esse assunto passou a ser incorporado na gestão e no pensamento dos gestores onde ele considerou os *stakeholders* como elementos essenciais para o planeamento estratégico dos negócios.

A definição mais referenciada na literatura é a de Freeman (1984,p.46) segundo a qual *stakeholders* “são grupos ou indivíduos que podem afectar ou ser afectados pela organização na realização dos seus objectivos”, ou seja são aqueles que contribuem para a criação de capacidades e riqueza para as organizações e, consequentemente podem ser beneficiadas e ou prejudicadas pelas suas acções.

Porém outros autores propuseram diversas definições do termo. Na visão de Donaldson e Preston (1995) citado por Delgado (2011), o conceito mais adequado para *stakeholders* é de um conjunto de grupos que possuem interesses legítimos nas acções de uma determinada organização, podendo essa relação de interesses ser transitória ou permanente.

Para Oliveira (2008, p. 94) citado por Silva *et al.* (nd), *stakeholders* podem ser definidos como “grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam proprietários, accionistas e gestores, interferindo de certa forma, nos rumos da empresa. Portanto, a abordagem de *stakeholders* é aquela que prioriza a gestão de relacionamentos entre os diversos actores que compõem o universo empresarial, procurando integrar esses diferentes interesses.

Ainda segundo Donaldson e Preston (1995) citado por Silva *et al.* (nd) existe uma multiplicidade de definições de *stakeholders* que variam conforme suas abrangências. Definições mais abrangentes consideram os *stakeholders* como actores diversos, sejam eles pessoas, grupos ou entidades, e que tenham relações ou interesses directos ou indirectos com ou na empresa. As definições menos abrangentes, por sua vez, considera-os como atores sem os quais a empresa inviabilizar-se-ia, como os empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, accionistas e clientes, todos interessados e com expectativas em relação à organização.

Donaldson e Preston (1995) citado por Lacerda (2013), consideram que o entendimento da gestão dos *stakeholders* é um dos factores determinantes da vantagem competitiva e da *performance* superior das organizações. Já para Mitchell, Agle e Wood (1997) citado por Junqueira *et al.* (2011), a abordagem dos *stakeholders* tem sido fundamental para a compreensão da empresa sobre o seu papel e responsabilidade para com as partes interessadas ou envolvidas no negócio.

Neste sentido, a gestão empresarial deve ser desenvolvida para garantir o apoio de cada um desses interessados, o que garantiria o sucesso da empresa a longo prazo. A teoria de *stakeholders* apresenta a forma como a organização pode trabalhar melhor e assim maximizar os seus ganhos, criar valor para os *stakeholders* e gerir um negócio de forma efectiva, mas isso só é possível através de boas relações com os vários *stakeholders* (Freeman, *et al.* (2010) citado por Neto (2010).

Desta forma as empresas devem respeitar todos os *stakeholders* (incluindo os accionistas), mas sem nunca esquecer os objectivos e identidade da empresa. Devem trabalhar com os *stakeholders* e não apenas para eles. Não pode servir todos os interesses dos *stakeholders* mas deve sim considerar os seus interesses na definição da estratégia. Os *stakeholders* devem ser tratados com justiça e respeito, não esquecendo nunca a importância que estes têm para a organização.

Em resumo, pode-se dizer que esta teoria trata de uma abordagem que enfatiza a gestão activa do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes, e a consequente promoção dos diferentes interesses.

2.1.1- Teoria dos *Stakeholders* e sua Contraposição com a Teoria dos *Shareholders*

A teoria dos *stakeholders* contrapõe a teoria dos *shareholders* uma vez que defende que o objectivo de uma empresa é a de coordenar os interesses dos diversos *stakeholders* enquanto a teoria dos *shareholders* defende que o objectivo de uma empresa é a maximização da riqueza para os accionistas.

A questão dos *shareholders*, foi abordada por Smith (1983, p. 379), citado por Silva e Garcia (nd), quando afirmou que um empresário investe seu capital em função do

retorno do lucro e só o fará “ no fomento daquela actividade cujo produto é susceptível de atingir o valor máximo”. Ou seja, só investirá em um produto que apresentar perspectivas de maior retorno financeiro e no menor tempo possível.

Beaucamp e Bowie (2001) citado por Mascena (2013), associam a maximização do retorno dos accionistas, ao economista Milton Friedman (1970, p.7), onde ele afirma que, “ a única responsabilidade social das empresas é usar seus recursos e se envolver em actividades destinadas a aumentar os seus lucros, desde que dentro das regras do jogo, ou seja, em concorrência aberta e livre, sem engano ou fraude”. Nessa óptica, portanto, respeitando-se as leis do país no qual a empresa actua, a única responsabilidade social dos gestores empresariais é o máximo lucro para os accionistas.

Jensen (2001), citado por Mascena (2013) afirma que a empresa deve ter foco em apenas um objectivo, e não em múltiplos objectivos, e esse objectivo único seria a maximização do valor da empresa, que por sua vez maximizaria o bem-estar social. Para o autor, ter múltiplos objectivos, conforme alega ser sugerido pela teoria dos *stakeholders*, significa não ter objectivo. Nesta abordagem, considera-se que os accionistas são proprietários da organização e logo o lucro pertence-lhes.

Sundaram e Inkpen (2004), citado por Boaventura *et al.* (2009) afirmam que as demais partes relacionadas à empresa que não são os accionistas (clientes, empregados, fornecedores e a comunidade local) possuem a protecção e os benefícios de contratos e da legislação, o que não ocorre com os accionistas.

Em contrapartida, na perspectiva dos *stakeholders*, a visão associada a teoria dos accionistas falha ao enfatizar apenas um *stakeholder*: o accionista. Outras críticas apontam que os gestores têm o dever fiduciário com a organização e não apenas com o accionista (Beaucamp; Bowie, 2001) citado por Mascena (2013).

De acordo com Campbell (1997), citado por Boaventura (2012), não é possível para as empresas sobreviverem sem entregar valor a importantes *stakeholders* e, neste sentido, embora os *shareholders* tenham alguns direitos diferentes dos demais *stakeholders*, isto não lhes confere um direito desequilibrado em receber os benefícios da empresa.

Um modelo de gestão focado apenas no grupo de accionistas coloca o interesse destes acima dos interesses dos outros grupos como clientes, fornecedores, recursos humanos entre outros, o que faz com que a empresa tenha uma visão apenas para o interior da empresa deixando de lado uma visão exterior em busca de novas fontes de crescimento e de inovação.

Uma boa gestão de *stakeholders* é aquela que assume no seu processo de criação de valor que em última instância, é a alma do negócio, a preocupação pelos interesses e relacionamentos dos diversos *stakeholders*. Considerando que os *stakeholders* são todos os grupos que podem afectar ou ser afectados pela conquista de objectivos da organização, o negócio terá sucesso enquanto criar valor e obtiver satisfação aos seus intervenientes de forma sustentada e continuada.

Hillman e Keim (2001) citado por Mascena (2013), destacam que a boa gestão de *stakeholders* pode levar à maximização do valor da empresa, à obtenção de vantagens para as empresas que estabelecem contratos baseados na confiança mútua e cooperação Jones (1995) citado por Mascena (2013).

Esta teoria, em sua vertente ética ou normativa, permite a compreensão de que a busca do atendimento das expectativas dos *stakeholders* pode ser justificada pelo desejo da empresa comportar-se como boa cidadã, guiada por elevada moral e princípios éticos.

O quadro abaixo apresenta as principais diferenças entre a teoria dos *shareholders* e a teoria dos *stakeholders* de uma forma resumida.

Tabela 1: Comparação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria dos *Shareholders*

Aspectos	Perspectiva dos <i>shareholders</i>	Perspectiva dos <i>stakeholders</i>
Objectivo	Maximização da riqueza dos accionistas	Múltiplos objectivos de partes com diferentes interesses
Estrutura da governação	Gestores são agentes dos accionistas	Modelo de produção de grupo
Processo de governação	Controlo	Coordenação, cooperação e resolução de conflitos
Indicadores de desempenho	Valor para o accionista suficiente para manter o seu compromisso com o investimento	Distribuição justa de valor criado para manter o compromisso de múltiplos constituintes
Riscos residuais	Accionista	Todos os constituintes

Fonte: Ayuso e Argandoña (2007) citado por Esperança *et al.* 2011.

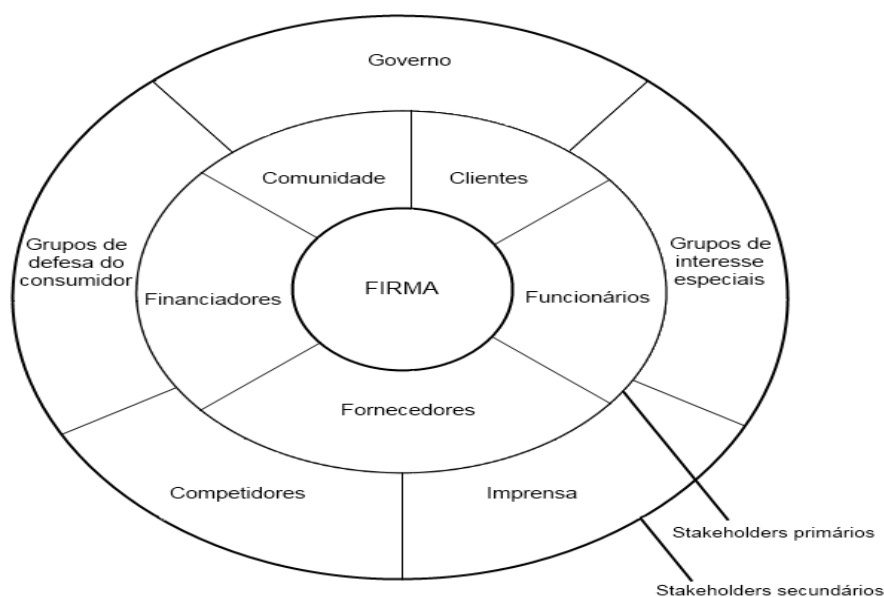
As discussões acerca da teoria dos *stakeholders* e a teoria dos *shareholders* sobre o objectivo das empresas ainda não são consensuais o que motivam o surgimento de muitas pesquisas e estudos.

2.2- Os *Stakeholders* e suas Classificações

No amplo contexto fornecido pela teoria, percebe-se que diversos grupos de *stakeholders* se relacionam com as empresa e, com isso diversos autores classificam os *stakeholders* de uma organização com métodos diferentes e complementares que levam em consideração critérios específicos para a determinação do seu grau de importância, complexidade, nível de influência, atributos, interesses e poderes.

Uma primeira classificação é a dada por Freeman *et al.* (2007) citado por Mascena, (2013), que classifica os *stakeholders* por primários e secundários, conforme a figura 1.

Figura 1: Classificação dos *Stakeholders*



Fonte: Freeman *et al.* (2007) citado por Mascena (2011)

Para Freeman *et al.* (2007), citado por Mascena (2011) os *stakeholders* primários são aqueles grupos fundamentais para a sustentabilidade da empresa, sem os quais a empresa não sobreviveria, que são os clientes, fornecedores, financiadores, comunidade e os funcionários. Segundo estes autores eles merecem maior atenção da gestão. Os *stakeholders* secundários são aqueles que não estão ligados directamente à actividade corrente das empresas, mas podem exercer influência sobre ela, ou podem afectar as suas operações, são eles os concorrentes, o governo, a imprensa, os grupos de interesse especiais e os grupos de defesa do consumidor.

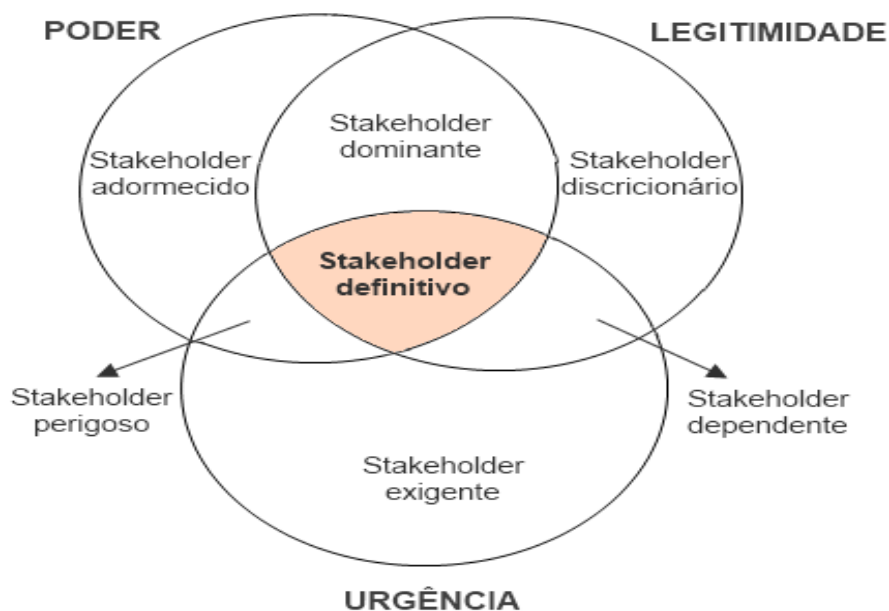
Os *stakeholders* podem ser classificados como internos e externos onde os internos são os que compõem a força de trabalho da empresa e que actuam no processo produtivo da empresa, já os externos, apesar de terem interesse no processo produtivo, estão fora do seu domínio (Lacerda, 2013).

Também temos a divisão dos *stakeholders*, em voluntários e involuntários que está relacionada ao entendimento de que o relacionamento de empresas com determinados grupos de interesse pode implicar numa perda ou em algum risco associado. Sendo assim, aqueles que se arriscam a perder tendo investido algum recurso na empresa são

considerados *stakeholders* voluntários, já os *stakeholders* involuntários são os que, mesmo sem ter investido nenhum recurso na empresa, estão sujeitos a riscos decorrentes de sua actuação.

Mitchell, Agle e Woods (1997) citado por Delgado (2011), classificam os *stakeholders* quanto aos critérios de poder, legitimidade e urgência, analisando esses três atributos é possível identificar o grau de importância de cada grupo de interesse. Segundo os autores, o poder é definido com base no relacionamento entre os *stakeholders*, avaliando se um *stakeholder* consegue que outro faça algo que ele nunca faria. A legitimidade é definida como a percepção de que as acções de uma empresa são desejáveis ou apropriadas conforme certos sistemas sociais de normas, valores e crenças. A urgência consiste em verificar se o *stakeholder* necessita de uma atenção imediata. A figura 2 representa a combinação entre esses atributos.

Figura 2: Combinação entre os Atributos dos *Stakeholders*



Fonte: MITCHELL, *et al.*, (1997, p. 872) citado por Delgado (2011).

Stakeholder “adormecido”: embora tendo poder para impor a sua vontade, a empresa não tem legitimidade nem urgência ficando, assim, o seu poder suspenso com pouco ou nenhuma interacção com a empresa, a qual deve monitorizar a probabilidade desta entidade ou grupo obter um segundo atributo.

Stakeholder “arbitrário”: aquele que tendo o atributo da legitimidade não tem urgência nem poder pelo que a empresa deverá ter em conta este *stakeholder* no aspecto da responsabilidade social empresarial que tende a ser a mais receptiva.

Stakeholder “reivindicador”: sempre que um grupo ou entidade detém o atributo de urgência é mais exigente e, não tendo nem poder nem legitimidade, tem menos possibilidade de influenciar a empresa. Esta deverá ter atenção à possibilidade de conquista de obtenção de um segundo atributo por parte deste *stakeholder*.

Stakeholder “dominante”: a influência na empresa é determinada pelos atributos poder e legitimidade pelos quais espera e obtém muita atenção por parte da empresa.

Stakeholder “perigoso”: detém os atributos poder e urgência mas não o de legitimidade o que torna este *stakeholder* coercivo representado uma ameaça para a empresa.

Stakeholder “dependente”: tendo os atributos de urgência e legitimidade não tem o poder pelo que depende de outro *stakeholder* para as reivindicações serem consideradas pela empresa.

Stakeholder “definitivo”: quando se junta os atributos poder e legitimidade um *stakeholder* poderá ser identificado como definitivo. Alegando urgência, a empresa necessita ter atenção acrescida a este *stakeholder*.

Uma outra classificação é dada por Hitt *et al.* (2008, p.19) que classifica os *stakeholders* como de mercado de capitais, mercado de produtos e *stakeholders* organizacionais. Sendo que considera os *stakeholders* de mercado de capitais os accionistas e investidores que esperam que a empresa preserve e aumente a riqueza que confiaram

nela. Os retornos que esperam são proporcionais ao grau de risco aceite com esses investimentos ou seja esperam retornos mais baixos com investimentos de baixo risco, e retornos mais elevados com investimentos de alto risco. Os *stakeholders* de mercado de produtos (clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos) são os que ficam satisfeitos quando a margem de lucro de uma empresa reflecte pelo menos um equilíbrio entre os retornos para os *stakeholders* do mercado de capitais e os retornos que compartilham. Os *stakeholders* organizacionais são os empregados de uma empresa que espera que a mesma proporciona-os um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante. Como empregados geralmente estão satisfeitos em trabalhar para uma empresa que esteja crescendo e desenvolvendo activamente as suas aptidões.

Estas formas de classificação podem contribuir para os gestores compreenderem melhor as necessidades dos *stakeholders* e identificar aqueles que necessitam de maior aproximação e, consequentemente, uma estratégia de relacionamento e comunicação mais efectiva (WICKHAM; WONG (2009) citado por Lacerda (2013).

2.3-Estratégias de Relacionamento com os *Stakeholders*

Freeman (1984, pag.53) citado por Gonçalves (2013), refere que existem três níveis de análise a ter em conta de forma a entender esses processos que a organização utiliza para gerir as suas relações com os *stakeholders*, que são os níveis: racional, processual e transaccional. Para o autor, as organizações que entendem e implementam essas relações e equilibram os interesses dos *stakeholders* para alcançar os seus objectivos possuem alta capacidade de gestão dos *stakeholders*.

O nível racional é aquele em que deve-se entender de maneira racional, quem são os *stakeholders* da organização e quais são seus interesses percebidos. No nível processual é preciso entender os processos organizacionais utilizados para qualquer gestão das relações da organização com seus *stakeholders* (implícita ou explícita), e se esses processos se encaixam com o mapa racional dos *stakeholders* da organização. O nível transaccional deve-se entender o conjunto de transacções entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se essas negociações se encaixam com os processos organizacionais.

A capacidade de uma organização na gestão dos *stakeholders* passa pela observação conjunta destes três níveis de análise. Uma análise simultânea destes níveis seria supostamente melhor para a gestão dos *stakeholders*.

Friedman e Miles (2006) citado por Lacerda (2013), afirmam que a gestão adequada dos *stakeholders* se faz essencialmente através de um bom relacionamento com os mesmos. A organização deve se relacionar com os *stakeholders* considerando suas particularidades e não apenas buscar entender como actuam individualmente. Geralmente as razões principais que levam as organizações a gerir o relacionamento com os *stakeholders* é a busca pela maximização dos lucros a longo prazo. É importante, também, gerir esta relação para a melhor compreensão dos regulamentos governamentais e para gerir os riscos empresariais (Friedman; Miles (2006) citado por Lacerda (2013).

2.4-A Responsabilidade Social e a Teoria dos *Stakeholders*

As organizações contemporâneas necessitam alinhar os seus objectivos de carácter económico a questões relacionadas com a cidadania, a ética e a sustentabilidade ambiental. A sociedade valoriza cada vez mais a Responsabilidade Social empresarial (RSE) como decisiva no sucesso ou fracasso empresarial (Costa e Carvalho, 2009), citado por Alves (2012).

A RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2013), citado por Oliveira (2010).

Uma das características da responsabilidade social é a abrangência de várias dimensões do relacionamento ético que a organização deve ter para com os diversos grupos de interesses sociais, também identificados como *stakeholders*. Esta abordagem fundamenta que este novo conceito de relacionamento é um dos pilares para o

entendimento da responsabilidade das organizações (Mostardeiro e Ferreira, 2009), citado por Alves (2012).

Face aos grandes desafios da globalização, aliado aos avanços tecnológicos e à evolução sócio-económica que as organizações enfrentam na gestão do seu desempenho económico, social e ambiental, e mais concretamente nas suas operações, principalmente nos Países em Desenvolvimento dos quais Cabo Verde faz parte, deparamo-nos com um conjunto diversificado de *stakeholder* sem várias latitudes geográficas, com expectativas diferentes e, muitas vezes, com pontos de vista contraditórios naquilo que deverá ser a actuação das organizações (Oliveira, 2010).

A forma utilizada pelas organizações para identificar e definir prioridades em relação aos seus *stakeholders*, constitui peça importante da responsabilidade social e da própria gestão das organizações. Daí que a capacidade das organizações em estabelecer laços com seus *stakeholders*, pressupõe a existência de um quadro de gestão e de funcionamento baseado em princípios éticos e de cidadania, o que parte do princípio de que deve haver uma reflexão interna sobre a articulação entre a gestão e a comunidade onde está inserida. Da mesma forma, os *stakeholders* deverão conhecer os mecanismos de responsabilização das organizações pelos seus impactos sociais, económicos e ambientais.

Uma questão importante na gestão dos *stakeholders* é a transparência empresarial, pois, como apontam Rocha e Goldschmidt (2010), citado por Silva e Garcia (nd), para ser transparente em sua responsabilidade social o gestor deve apresentar periodicamente relatórios e balanços sociais da empresa, que devem trazer informações sobre investimentos e realizações nas áreas sócio-ambientais.

O Balanço Social deve conter informações qualitativas e quantitativas precisas sobre o desempenho da empresa nas áreas sociais, ambientais e nas relações com os seus diversos *stakeholders* e ser divulgados por meios de fácil acesso aos *stakeholders* (OLIVEIRA, 2008), citado por Silva e Garcia (nd).

Evan e Freeman (1988), citado por Cunha *et al.* (2006) enunciaram dois princípios relevantes para justificar as responsabilidades sociais das empresas junto dos *stakeholders*. Estes princípios que norteiam a actuação das empresas ajudam a compreender as razões pelas quais a gestão deve atender aos efeitos das suas acções perante outros *stakeholders*, e não apenas sobre os proprietários/accionistas.

- **Princípio dos direitos:** a empresa e os seus gestores não podem violar os direitos legítimos que os outros têm de determinar o seu próprio futuro.
- **Princípio dos efeitos:** a empresa e os seus gestores são responsáveis pelos efeitos das suas acções sobre os outros.

O princípio dos direitos é usado para explicar que, do mesmo modo que os proprietários têm o direito de requerer determinadas acções dos gestores, também outros *stakeholders* têm o direito de reivindicar pretensões legítimas.

A RSE tem sido utilizada para enfatizar um amplo conjunto de compromissos, além de geração de riquezas, com os quais as modernas organizações se têm envolvido. Esse conjunto inclui respostas às necessidades e expectativas dos principais *stakeholders* que com elas interagem, uma vez que podem pressionar a organização em diversas direcções, influenciando o seu comportamento e são importantes para a sua sobrevivência, competitividade e rentabilidade. O conhecimento das expectativas mútuas existentes na rede de relacionamentos entre *stakeholders* é de uma real importância para a sustentação de uma orientação estratégica para a RSE.

Em suma podemos dizer que, as organizações não se devem preocupar apenas em criar valor para os accionistas, pois os outros *stakeholders* são importantes para a continuidade do seu negócio. Os objectivos organizacionais devem ser alinhados com os objectivos dos *stakeholders* porque para além da eficiência legítima de toda a organização, estas têm a responsabilidade moral de contribuírem para o bem estar social.

2.5-Crítica à Teoria dos *Stakeholders*

Phillips (2003) citado por Mascena (2013), aponta quatro limites da teoria dos *stakeholders*. Phillips, Freeman e Wicks (2003) citado por Mascena (2013), corroboram com esses limites, enfatizando que são as quatro principais críticas à teoria.

A primeira crítica é que a teoria facilitaria uma conduta oportunista por parte dos gestores, por não definir imperativamente a maximização da riqueza dos accionistas como objectivo único da empresa.

O segundo limite refere-se à crítica de que a teoria dos *stakeholders* não pode fornecer uma função objectiva suficientemente especifica para a empresa. Jensen (2001) citado por Baliza (2011) afirma que esta teoria não demonstra objectivos únicos para que os gestores possam guiar suas acções, deixando-os livres para tomar as decisões segundo seus critérios e objectivos.

O terceiro limite refere-se a carência de um procedimento para a distribuição dos recursos da empresa junto aos *stakeholders*. Marcoux (2000) citado por Boaventura (2012) é um dos principais críticos neste ponto. Em resposta a esta crítica, Phillips (2003) citado por Mascena indica que uma forma de distribuição dos recursos seria a de distribuir os recursos (*outputs*) considerando as contribuições de cada *stakeholder* (*inputs*). Porém o referido autor ressalta que mensurar as contribuições de cada *stakeholder* não é fácil, desta forma, cada gestor deve buscar a melhor maneira de distribuir os recursos entre os *stakeholders*.

O quarto limite refere-se à crítica de que os *stakeholders* devem receber tratamento igualitário, a qual não encontra uma forma clara de ser operacionalizada, como aponta Gioia (1999), Marcoux (2000) e Sternberg (2000) citado por Mascena (2013). Estes críticos argumentam que se os *stakeholders* contribuem de forma diferente, então não devem receber tratamento igual. Também de acordo com estes críticos a teoria não define o que seria tratamento igualitário e que os *stakeholders* deveriam receber de acordo com as suas contribuições. Phillips, Freeman e Wicks (2003) citado por Boaventura (2012), afirmam que cada empresa pode definir a sua melhor forma de

determinar como operacionalmente tratar de forma igualitária seus *stakeholders*. Estes autores ainda, sugerem que a meritocracia seria um bom critério a ser empregado.

Uma outra crítica muito comum à teoria do *stakeholder* está relacionada à sua dificuldade de implementação. Esse argumento é mencionado inclusivé pelos autores que defendem essa abordagem, como Freeman e Mcvea (2000) citado por Silveira *et al.* (2004), que destacam a dificuldade de identificar os *stakeholders*, o seu grau de relevância para a organização, os seus objectivos e necessidades e a maneira de conciliá-los para uma gestão bem sucedida baseada no *stakeholder*. Segundo os autores, na ausência de um critério justo de decisão, a dificuldade em atender a todos os distintos interesses dos públicos envolvidos levará, certamente, a uma situação de conflito.

Esta teoria é de extrema importância uma vez que vem nos mostrar uma nova visão da gestão das empresas face as varias mudanças no mundo actual. A gestão das empresas não deve estar voltada somente para satisfazer as necessidades dos seus accionistas, mas sim para os seus diversos *stakeholders* uma vez que o desempenho de uma empresa é influenciado por todos eles. Os gestores devem considerar os interesses dos diversos *stakeholders* na implementação das suas estratégias empresariais mas nunca esquecer dos objectivos e identidade da empresa.

Diante disso pode-se dizer que realmente esta teoria não é fácil de ser implementada em uma empresa uma vez que são vários os *stakeholders* que fazem parte de um ambiente onde uma empresa está inserida logo identificá-los e conhecer as suas expectativas relativamente à empresa não é uma tarefa fácil.

Pode se dizer que estas críticas fazem sentido quando se refere que não há um procedimento de distribuição de recursos para os diversos *stakeholders* uma vez são vários os *stakeholders* de uma empresa não é fácil entregar um valor justo a cada um, mas a empresa pode estabelecer uma forma que acha mais conveniente de acordo com a contribuição e cada um. Esta teoria ao nosso ver não facilita a vida dos gestores de uma empresa uma vez no fundo a empresa não deixa de lado a maximização da riqueza apenas considera que não só os accionistas devem beneficiar do valor criado pela empresa uma vez que são vários as partes que contribuem para o sucesso da empresa.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo apresentamos os procedimentos metodológicos que serão utilizados neste trabalho para que, atendendo aos requisitos da pesquisa científica o objectivo proposto fosse alcançado.

3.1- Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Primeiramente a pesquisa será classificada como bibliográfica, com foco direccionado a temas gerais e correlacionados, utilizando referências teóricas já publicadas por autores importantes que trabalham a teoria dos *stakeholders*. Segundo Silva (2008,pag.54) uma pesquisa bibliográfica é aquela que discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, artigos científicos entre outros.

Com a finalidade de atingir o objectivo proposto no trabalho recorre-se à metodologia do Estudo de Caso, que permite mediante a análise de casos isolados ou de pequenos grupos, entender determinados factos. Este método parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros e que é “ uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001 pag.32).

A pesquisa será classificada como documental uma vez que será feita uma análise a vários documentos da empresa seleccionada, buscando novas interpretações ou interpretações complementares. Segundo Gil (2002) a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

3.2- Colecta e Análise dos Dados

A colecta dos dados se deu através da pesquisa documental.

A pesquisa documental foi realizada utilizando os *sites* da empresa, onde se encontrou os materiais essenciais para a realização do estudo, utilizou-se jornais *online* onde se

encontrou notícias importantes sobre acções desenvolvidas pela empresa em âmbito do desenvolvimento social e também outros *sites* para recolha de dados.

A pesquisa documental foi muito relevante uma vez que possibilitou a coleta dos dados essenciais para o estudo, como por exemplo, a identificação dos *stakeholders* e o desempenho da empresa em satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*. Gil (2002) aponta como vantagens desta técnica, o baixo custo da pesquisa, a não exigência do contacto com os sujeitos da pesquisa e também pelo facto dos documentos constituírem uma fonte rica e estável de dados. Como limites, esta técnica apresenta a não representatividade e a subjectividade dos documentos consultados.

Os principais documentos recolhidos e analisados foram os relatórios de sustentabilidade e os relatórios e contas da empresa. O relatório de sustentabilidade da empresa no ano de 2010 foi utilizada como base do trabalho onde se retirou os pontos necessários para fazer o estudo e no fim fez-se uma comparação relativamente aos anos de 2011 e 2012 onde se destacou os pontos em que houve alterações no relacionamento da empresa com os *stakeholders* e como tem feito para satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*.

4. ESTUDO DE CASO DA CABO VERDE TELECOM (CVTelecom)

A escolha desta empresa deu-se pelo facto de ser uma empresa do ramo das tecnologias de comunicação, de grande dimensão e pela relevância tecnológica, económica e social que tem tido para a sociedade cabo-verdiana.

4.1- Caracterização da Organização do Objecto de Estudo

O Grupo CVTelecom nasceu da cisão dos CTT-EP, em 1994, originando a separação dos negócios correios e telecomunicações, resultando na sociedade anónima, a Cabo Verde Telecom. Seguiu-se, em 1995, a privatização da CVTelecom com a entrada do parceiro estratégico, a Portugal Telecom detentora de 40% do capital social.

Em 1997, a CVTelecom, para além da interligação das ilhas por um sistema de Cabo Submarino Fibra Óptica, iniciou a prestação dos serviços da Rede de Dados (X.25 e *Frame*) e Internet.

Em 1998, o Serviço Móvel GSM começou a ser comercializado.

Em 2000, completa-se a digitalização da Rede de Telecomunicações do País e entra em operação o cabo submarino internacional de fibra óptica - Atlantis 2, ligando a Europa e a América do Sul, com uma derivação para Cabo Verde.

O ano de 2002 representou a nível de infra-estruturas, a garantia de uma maior segurança na Rede de Telecomunicação do País, com o fecho do Anel de Fibra Óptica inter-ilhas. Nos sistemas de informação entra em operação o Sistema *CLIENT*, cobrindo as áreas de Atendimento, Gestão de Clientes, Facturação e Cobrança. De registar, igualmente, o lançamento do Portal Nave.cv. Projecto Qualidade.

Em 2004, foi inaugurado o Centro de Gestão de Redes (CNGR). Um projecto que marca uma viragem qualitativa na vida da empresa, com ganhos evidentes na eficiência operacional. Ainda em 2004 foram lançados vários serviços e produtos da Rede Fixa,

destacando-se a Internet Banda Larga- ACSL, Serviço de *Voicemail* e o pagamento via rede bancária.

O ano de 2005, simboliza a entrada de um novo ciclo na história da Empresa. Ao abrigo do Decreto-lei nº 7/2005 foi alterado o contrato de concessão do serviço público de telecomunicações e imposto a liberalização dos serviços de telecomunicações. Neste mesmo ano, através do Decreto-lei nº 21 é imposto a automatização empresarial dos serviços de Internet e Móvel. A CVTelecom marca a sua entrada no negócio TV por assinatura e em parceria com a SISP (Sistema Interbancário) no Serviço Móvel. Com isso foi constituída a CVMultimédia que é uma empresa do grupo prestando serviço de TV por assinatura e Internet.

Consubstanciando na sua promessa de marca Performance & Proximidade, para além da modernização tecnológica, a CVTelecom procura a interacção constante com o mercado e a prestação de um serviço de elevada qualidade. E é assim que desde 2007 a CVTelecom é uma empresa certificada a nível de Qualidade no Processo de Apoio ao Cliente e em 2008 no âmbito do "Serviço ao Cliente" pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação.

Não ficando por aqui, a CVTelecom aderiu, em 2008, ao Pacto Mundial lançado pelas Nações Unidas em 2000 com o objectivo de fomentar a cidadania corporativa através da mobilização da comunidade empresarial internacional para a adopção, nas suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceites nas áreas de Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção, reflectidos em 10 Princípios.

Ancorado na sua adesão ao Pacto Global e enquanto membro fundador da Aliança para o Desenvolvimento Social – ADS, para assegurar um correcto entendimento de todas as partes interessadas do seu real compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável em seus projectos, investimentos e empreendimentos, o grupo CVTelecom adopta, em 2009, uma política de Sustentabilidade Empresarial com o objectivo de incorporar a sustentabilidade às suas operações de modo transversal, abrangendo todas

as áreas das empresas do grupo, a CVTelecom criou um Gabinete de Qualidade e Sustentabilidade para gerir as funções de Sustentabilidade e Responsabilidade Social da empresa, onde aprovou a primeira estratégia de sustentabilidade para 2010.

De igual modo e no mesmo ano, o Grupo CVTelecom, ciente da sua Responsabilidade Social e considerando como sua missão contribuir para o desenvolvimento sustentável do país através da sua participação nos esforços globais de protecção ambiental, adopta uma Política Ambiental com base numa melhoria contínua dessa participação, no envolvimento e engajamento dos colaboradores nas acções, na diminuição de desperdícios e na prevenção da poluição.

No ano de 2010 a empresa entrega o seu 1º COP- Comunicação de Progresso das Nações Unidas onde ela comunica aos seus diversos *stakeholders* o progresso alcançado pela empresa na implementação do Pacto Global em suas actividades. Ainda em 2010 a empresa divulga o seu primeiro relatório de sustentabilidade destinado aos seus *stakeholders* onde comunica as suas acções sociais e ambientais em consonância com as melhores práticas, adoptando o padrão da *Global Reporting Initiative* (GRI), organização sem fins lucrativos cujo principal trabalho consiste na criação de directrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Sendo este o primeiro relatório de sustentabilidade da empresa e dada a complexidade do processo de recolha, organização e relato das informações que compõem um relatório desse porte a empresa declarou-se como pertencente ao Nível C¹, uma vez que respondeu aos indicadores referentes ao perfil e à forma de gestão com mais de dez indicadores de desempenho.

¹ Os relatórios da GRI possuem 3 níveis de aplicação e podem ser classificados como pertencentes a cada nível da seguinte forma:

Nível C - se responder a um mínimo de 10 indicadores de desempenho incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, económica e ambiental.

Nível B - se responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, económica, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Nível A – se responder a cada um dos indicadores de desempenho da GRI e do suplemento sectorial com a devida consideração ao princípio de materialidade de uma das seguintes formas: responder ao indicador ou explicando o motivo da omissão.

Até aqui se fez uma breve caracterização dos acontecimentos mais marcantes pela empresa até o ano de 2010 que é o ano em que vai prosseguir a nossa análise.

Ao longo desses anos os objectivos fundamentais prosseguidos pela CVTelecom assentam na criação de condições para um bom nível de remuneração dos investidores, na oferta de padrões de qualidade no fornecimento de bens e serviços aos clientes que constituam referência de mercado, no recrutamento, motivação e promoção dos melhores quadros e talentos profissionais e no posicionamento da CVTelecom como a melhor empresa do seu mercado.

De acordo com dados de 2010 a CVTelecom é líder a nível nacional em todos os sectores em que actua com uma base de clientes ultrapassando os 300 mil na CVMóvel, 71.664 mil na CVTelecom e 19 mil Clientes na CVMultimédia.

Até ao ano de 2010 a empresa possuía uma estrutura de recursos humanos composta por 473 colaboradores proporcionando-lhes um ambiente de trabalho de referência no País e uma remuneração adequada aos seus investimentos. Como forma de deixar os colaboradores mais aptos a desempenharem as suas funções a empresa disponibiliza todos os anos formações em diversas áreas. O perfil dos colaboradores no ano de 2010 era a seguinte: 103 Quadros Superiores, 41 Quadros Médios, 275 Técnicos Operacionais e 54 e Profissionais de apoio.

A empresa tem vindo a trabalhar como forma de melhorar a sociedade cabo-verdiana não só a nível das telecomunicações, como a nível económico e social, tendo um desempenho assinalável ao longo dos anos sempre com resultados positivos como mostra o quadro abaixo, expresso em milhões de escudos.

Tabela 2: Resultados da empresa

Indicadores Económicos	2011	2010	2009
Proveitos Operacionais	9.224	9.259	8.482
Resutado Operacional	3.153	3.394	3.645
Resutado Liquido	2.257	2.604	3.142

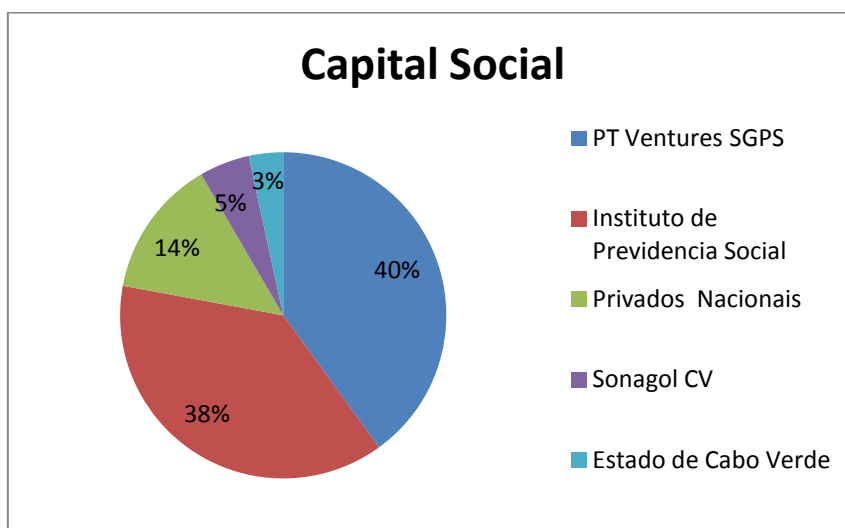
Fonte: Relatório e contas da CVTelecom

Mas como se pode ver apesar dos resultados serem positivos vem diminuindo ao longo dos anos isto devido a conjuntura económica pouco favorável e entrada de uma empresa concorrente no mercado, mas isso não impede a empresa de atingir os seus objectivos, uma vez que tem conseguido gerar valor para os seus accionistas e as partes interessadas. A empresa também tem investido fortemente no desenvolvimento de projectos de responsabilidade social com vista a reduzir as desigualdades sociais e contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade cabo-verdiana.

4.1.1-Estrutura dos accionistas da CVTelecom

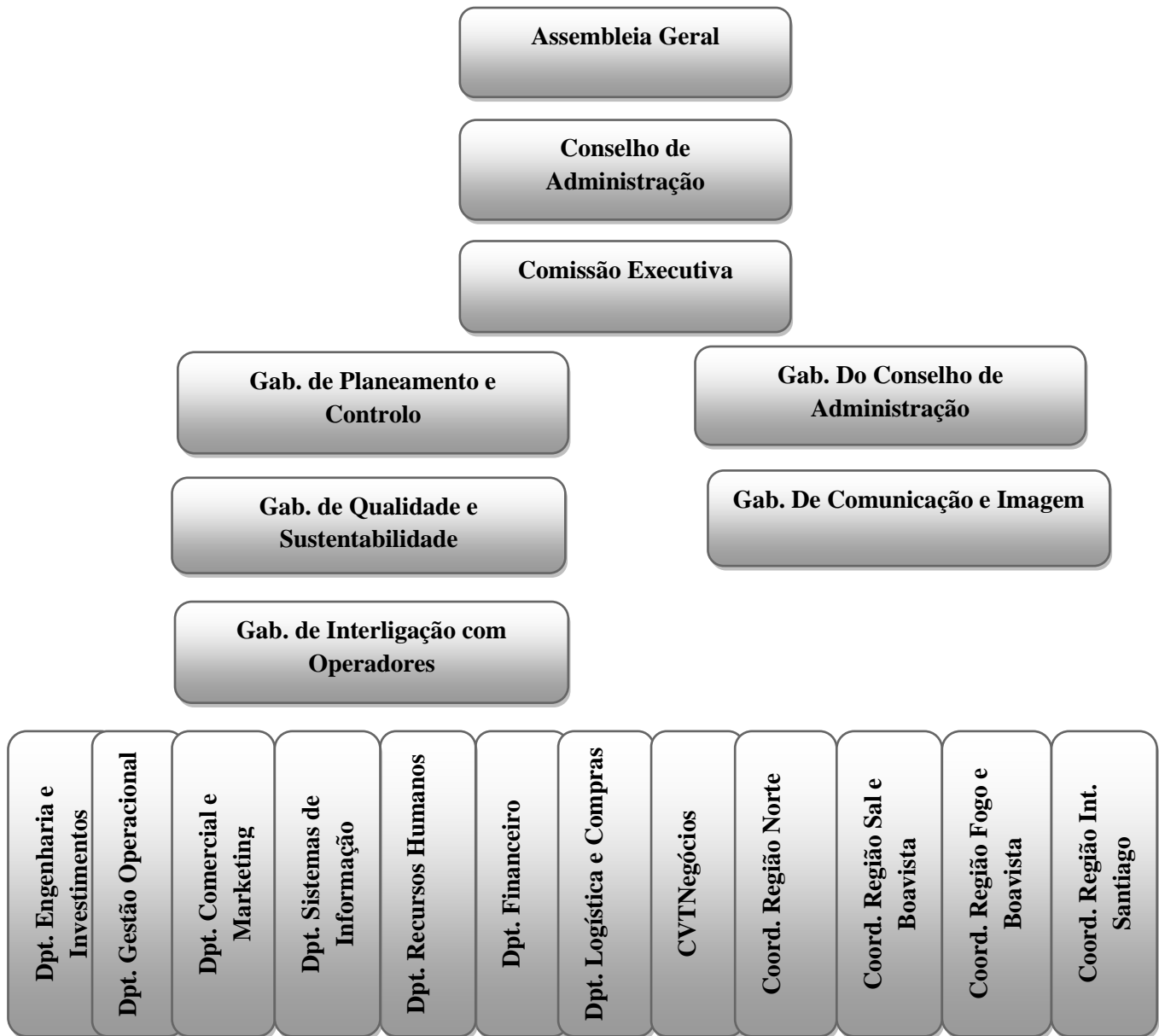
A CVTelecom é uma sociedade anónima com o capital social de 1.000 milhões de escudos cabo-verdianos. O capital social é detido por cabo-verdianos, angolanos e portugueses. Conforme o gráfico 1, a Portugal Telecom (PT) é a accionista maioritária com 40% do capital, os colaboradores de CVTelecom e dos CCV detêm 5% das acções, a Sonangol Cabo Verde detêm 5%, os outros privados nacionais 8,7%, o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) 37,9% e o Estado de Cabo Verde 3,4% das acções que lhe garante o *golden share*.

Gráfico 1:Estrutura dos Accionistas da CVTelecom



Fonte: Relatório de sustentabilidade CVTelecom (2010)

4.1.2- Estrutura organizacional da CVTelecom



Fonte: Relatório de sustentabilidade da CVTelecom (2010)

A estrutura organizacional é a forma em que as actividades das empresas são divididas, organizadas e coordenadas visando o alcance dos objectivos estabelecidos pela empresa. A estrutura organizacional da CVTelecom como não poderia deixar de ser está organizada como forma de alcançar os seus objectivos, e até onde podemos ver a

empresa está organizada por departamentos e gabinetes em que cada um exerce a sua função de acordo com as suas competências o que nos leva a concluir que a empresa possui uma estrutura funcional.

De seguida prosseguimos com análise dos resultados como forma de alcançar os objectivos da pesquisa.

4.2- Análise dos resultados

Os resultados apresentados neste capítulo buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise dos documentos, como forma de cumprir o objectivo principal e com os demais objectivos propostos no início do trabalho.

4.2.1- Identificação dos *Stakeholders* e sua Importância na Empresa

Consciente de que os *stakeholders* são grupos de interesses que tem uma forte influência no desempenho de uma empresa tanto no curto como no longo prazo, a CVTelecom não poderia deixar de lado a importância que os seus diversos *stakeholders* têm para a empresa. Então como forma de melhorar o seu desempenho e maximizar o valor criado ao longo dos anos ela identificou como seus *stakeholders*: os colaboradores, os clientes, os fornecedores, as entidades reguladoras, os concorrentes, a media, os accionistas e a comunidade. A empresa considera como *stakeholders* primários os colaboradores, clientes, fornecedores, accionistas e comunidade isto porque sem eles a empresa não sobreviveria, e considera como *stakeholders* secundários os concorrentes, media e as entidades reguladoras, ou seja a empresa segue a classificação dada por Freeman *et al.* (2007). De seguida através de uma análise que foi feita aos documentos da empresa e a partir da revisão bibliográfica vamos apresentar a importância que cada um deles tem para a empresa.

- **Colaboradores** - são todos aqueles que sem sua força de trabalho e colaboração a empresa não conseguira exercer e manter a sua função. São considerados importantes *stakeholders* para a empresa uma vez que só com colaboradores devidamente qualificados, com atitudes e competências a empresa consegue

oferecer um produto e serviço com um bom nível de qualidade e consegue viabilizar a empresa e o negócio.

- **Clientes** - são considerados *stakeholders* muito importantes, uma vez que é o destino dos produtos e serviços produzidos pela empresa, também pode-se dizer que são os *stakeholders* mais estudados pela empresa visto que são a razão da sua existência. É através deles que acontece os ajustes de melhorias na empresa, visando sempre a diminuição dos preços, a melhoria contínua e o alcance do objectivo final da empresa ou seja a lucratividade e a satisfação plena dos clientes.
- **Fornecedores** - são um importante elo na cadeia produtiva da empresa, sendo responsáveis pelo fornecimento de produtos e serviços necessários para a operação da empresa, visto que sem um produto final de qualidade a empresa não consegue ter clientes satisfeitos e fiéis. Dada a sua importância a empresa define em conjunto critérios de qualidade para um bom fornecimento e mostre a importância deles no processo da empresa.
- **Entidades reguladoras** - é um importante *stakeholder* uma vez que é ela que dita as regras de como a empresa deve funcionar no mercado, também tem o papel de fiscalizar e controlar como a actividade da empresa esta sendo exercida, não deixando com que a empresa preste um serviço de má qualidade aos clientes, fugindo assim das regras do mercado.
- **Concorrentes** - são considerados *stakeholders* importantes pela empresa por verem neles um factor natural que facilita o desenvolvimento do mercado e das suas empresas. A CVTelecom também observa a concorrência como uma forma de aprendizagem para a melhoria contínua dos seus produtos e serviços. Mas como são organizações que buscam participação no mesmo mercado de actuação da empresa, ela observa as regras e critérios de mercado para que não haja concorrência desleal.
- **Media** - também não poderia deixar de ser importante para a empresa sendo que são eles quem divulguem a imagem da empresa, por isso merecem cuidados especiais isto porque têm a possibilidade de exporem a imagem da empresa tanto de forma positiva como de forma negativa. A empresa procura manter uma

boa relação com os media uma vez é uma boa forma de divulgar seus produtos, acompanhar a sua imagem no mercado, identificar o que seus clientes procurem, envolver directamente com o seu público-alvo e também porque a sua reputação é o factor determinante para a credibilidade e o sucesso da empresa.

- **Accionistas** - não poderiam deixar de ser um importante *stakeholder* para a empresa visto que são eles os proprietários da empresa ou os detentores do capital da empresa. Sem tal investimento a empresa não existiria o que leva a empresa a prestar contas aos accionistas e a distribuir dividendos todos os anos.
- **Comunidade** - sendo uma empresa com preocupações sociais não poderia deixar de lado a importância da comunidade, uma vez que fazem parte de uma sociedade e como tal têm o papel de colaborar, através de acções conjuntas para a construção de uma sociedade melhor, e também porque influenciam o desempenho da empresa e porque através da sua auscultação é possível ir de encontro às suas necessidades.

4.2.2- Expectativas dos *Stakeholders* Relativamente à Empresa

Consciente de que as acções dos *stakeholders* condicionam fortemente o desempenho do grupo CVTelecom, a empresa tem estabelecido de forma continua a comunicação e envolvimento com as diversas partes interessadas como forma de identificar e compreender as expectativas de cada um para a adopção de métodos de gestão adequados a estas expectativas, considerando que este é um desafio cada vez mais importante para toda a organização. Ainda que, não conseguindo realizar entrevistas na empresa e aos diversos *stakeholders* como forma de identificar as suas expectativas relativamente a empresa conseguimos através de uma análise feita aos relatórios de sustentabilidade detectar algumas expectativas dos diversos *stakeholders* da empresa que descrevemos.

- **Colaboradores**- esperam que haja uma remuneração adequada e acrescida do seu trabalho, estabilidade no trabalho, oportunidade de evolução e progressão na carreira, boas condições de trabalho e poder contribuir com o seu trabalho para criar valor para a empresa, isto tudo para não serem meros

funcionários da empresa mas que o seu trabalho seja valorizado e que possam fazer parte da empresa.

- **Clientes**- esperam os melhores produtos a preços acessíveis, continuidade do produto e serviço prestado, resolução adequada das avarias, um relacionamento da empresa mais próximo e frequente, tempo mínimo de espera para serem atendidos e que ficam satisfeitos, sendo que manter fidelidade a empresa significa ter um produto e serviço de qualidade.
- **Fornecedores** - necessitam que a empresa continue procurando os seus produtos e serviços para a sua operação, que cumpra com os prazos de pagamento, que haja transparência no negócio, que sejam qualificados e que possam aumentar os investimentos na empresa gerando novos fornecimentos, uma vez que existe uma parceria entre eles onde se procura o melhor para ambos, lucratividade e baixo custo.
- **Entidades reguladoras** - querem que a empresa esteja em conformidade com as regras estabelecidas satisfazendo as solicitações que lhes foram dirigidas, e também esperam que a empresa tenha concorrentes eliminando assim as barreiras a entrada, o que facilita uma das suas atribuições que é o incentivo a concorrência.
- **Concorrentes**- precisam que a empresa deixe condições de entrada no mercado para que possam oferecer os seus produtos e serviços da melhor forma e que permita uma concorrência vigorosa e leal sem que haja práticas desleais.
- **Media** - espera que a empresa possibilite o acesso a informação fiável e relevante, relativamente ao desempenho e imagem da empresa e também que permita a realização de visitas a empresa para que possam estar mais perto do que acontece na empresa.
- **Accionistas** -sendo eles os donos da empresa esperam o retorno do investimento no curto e no longo prazo, acesso a informação do que acontece na empresa, estabilidade social, cobertura geográfica e populacional com serviços de telecomunicações e a participação na gestão da empresa.

- **Comunidade** - espera que a empresa a ajude na resolução dos principais problemas sociais, que haja impacto da actividade da empresa na saúde e também que haja empregabilidade o que faz com que a empresa esteja inserida numa sociedade com alto nível de desenvolvimento.

4.2.3- Políticas Adoptadas para Satisfação das Necessidades dos *Stakeholders*

Para superar as necessidades dos *stakeholders* a empresa adoptou algumas medidas estratégicas que podem vir a dar resposta aos seus desejos e que possam assim melhorar o seu relacionamento com os seus diversos *stakeholders*.

Para ter um **colaborador** mais satisfeito a empresa optou por dar continuidade a formações em diversas áreas, permitiu uma avaliação das condições de trabalho para que estes possam trabalhar em um ambiente seguro e agradável, pagamento de renumerações adicionais como forma de reconhecimento de competências e desenvolvimento individual dos colaboradores e por último disponibilização de serviços de saúde gratuito para os colaboradores e familiares.

Como forma de satisfazer os **clientes** a empresa utilizou como estratégia, a diversificação da oferta dos produtos e serviços, melhoria nas redes de distribuição, requalificação das lojas, aumento do número de atendedores no *call centres* e por ultimo a redução dos preços, como forma de permanecer como empresa cidadã, mantendo a coesão do território nacional e contribuindo para o desenvolvimento económico das comunidades e do país em geral.

Para os **fornecedores** a empresa utilizou como politicas a boa-fé negocial e o cumprimento escrupuloso das obrigações definidas no contrato, o cumprimento da legalidade, a preparação de políticas de compras responsáveis e a observância de práticas concorrências, como forma de superar as suas expectativas. Relativamente as **entidades reguladoras** a empresa decidiu que a única estratégia seria o cumprimento dos níveis de preços e qualidades contratualizados. Os **concorrentes** como fazem parte do grupo de *stakeholders*, a empresa não poderia deixar de lado as suas expectativas então decidiu que a única estratégia seria o cumprimento das regras do mercado como

forma de satisfazer as suas necessidades. A **media** como são os responsáveis pela imagem da empresa no mercado a empresa decidiu que a única forma de satisfazer a suas necessidades seria a divulgação de informação verdadeira relativamente a empresa.

Os **accionistas** como não poderiam ser deixados de lado na preocupação da empresa em satisfazer as suas necessidades a empresa adoptou como políticas o pagamento de dividendos todo o final do ano, a realização de inquéritos de satisfação dos accionistas e por ultimo a iniciativa de investimentos de carácter social e ambiental. Para a **comunidade** decidiu manter os patrocínios de acções de solidariedade nas áreas da educação, saúde e promoção social e também a instalação de antenas para diminuir o impacto negativo no ambiente por parte da empresa.

4.2.4- Relacionamento entre a Empresa e os seus *Stakeholders* e o Processo de Criação de Valor

A transparência, rigor da informação e um comportamento responsável e de respeito mútuo são indubitavelmente os pilares de confiança na marca e na relação entre a empresa com o mercado e com os seus diversos *stakeholders*. Consolidar as relações de confiança com os seus clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e outras partes interessadas constitui um dos objectivos fundamentais da CVTelecom, por isso procura sempre estabelecer da melhor forma a sua relação com os diversos *stakeholders* de forma a criar valor para todos eles. De seguida vamos descrever de uma forma mais abrangente possível a forma como a empresa se relaciona com os seus diversos *stakeholders* e como cria valor para estes.

- **Colaboradores-** para fazer face à concorrência resultante da liberalização e globalização do mercado a CVTelecom aposta em recursos humanos devidamente qualificados e que tenham competências que garante a capacidade de resposta aos clientes, apostando sempre num produto e serviço de qualidade. Ciente de que a comunicação é fundamental na relação de trabalho dentro da empresa a CVTelecom procura estabelecer uma comunicação de qualidade com os seus colaboradores como forma de alcançar os objectivos e incentivar a cultura do diálogo entre os

colaboradores e os outros *stakeholders*. A empresa estabelece uma relação de confiança, credibilidade, transparência e respeito com os seus colaboradores como forma de buscar resultados positivos, mas para que estas relações mantêm duradouras ela adopta políticas de gestão como o acompanhamento da *performance* dos trabalhadores e administra uma boa política de salários e benefícios. A empresa procura relacionar-se com os colaboradores através de canais de comunicação como sessões informativos, através da comunicação do trabalho, comunicação institucional interna, *workshop* chefias e quadros, semana interna de prevenção de acidente de trabalho, *intranet*, avaliação de desempenho e através do e-mail *drh-faleconosco* onde podem exprimir as suas opiniões sobre o inquérito de clima social. Os colaboradores da CVTelecom beneficiam de um sistema de remuneração que esta entre os mais atractivos no mercado cabo-verdiano. A empresa cria valor para os colaboradores apostando na formação como forma de melhoria das suas competências em diversas áreas profissionais como a telecomunicação, gestão, comportamental entre outros. Só no ano de 2010 a empresa investiu em formação profissional 62 mil contos. Também apoia os colaboradores no desenvolvimento individual, através de incentivos que favorecem o acesso a estabelecimento de ensino, designadamente horários especiais e disponibilização de financiamento para estudos através de bolsa empréstimo, onde no ano de 2010, 257 colaboradores foram beneficiados com o fundo social totalizando um montante global de 62 mil contos. Também foi atribuído bolsas empréstimo a 8 colaboradores para a frequência do ensino superior. Para além da remuneração que os colaboradores recebem por direito, recebem também um subsídio de férias cujo montante é igual ao valor da sua atribuição mensal e também beneficiam de outras remunerações adicionais em função das particularidades específicas de prestação de trabalho como subsídio de turno, subsídio de transporte, subsídio de alimentação e o 13º mês. A empresa disponibiliza para os colaboradores, cônjuges e filhos serviços de saúde em diversas áreas para além da segurança social exigida por lei onde a taxa de

cobertura de colaboradores com assistência médica foi de 86% em 2010 onde foram feitas 490 consultas em clínica geral e 496 em especialidades. Pensando na segurança dos trabalhadores a empresa dispõe de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) onde promove uma cultura de segurança, visando reduzir os riscos de acidentes de trabalho, melhoria da qualidade de vida das equipas de trabalho e promoção de informação generalizada na empresa sobre regras de segurança, contando assim com 17 colaboradores. Também foram realizadas formações sobre prevenção de doenças beneficiando 221 colaboradores.

- **Clientes** - a empresa procura estabelecer uma relação de confiança, diálogo e reconhecimento com os seus clientes baseada em valores éticos e transparentes, uma vez que o cliente quer ser ouvido, quer dar a sua opinião e quer ter um canal de comunicação com a empresa. Para manter esta relação por um longo período a empresa procura garantir legitimidade nas informações que dão aos seus clientes e procura sempre superar as suas expectativas oferecendo-lhes sempre um produto e serviço de qualidade, mas para isso a empresa adopta praticas como a formação e sensibilização dos quadros para manter o seu foco como sendo uma empresa focalizada nos clientes. A empresa procura relacionar com os seus clientes através da comunicação nos media, nos anúncios nos vários jornais, na comunicação directa com os clientes, através dos promotores de venda, na televisão, na rádio e também através do portal institucional (www.grupocvt.com.cv) e dos portais de cada empresa (www.cvtelecom; www.cvmovél.cv; www.cvmutimédia.cv). Para o atendimento dos clientes a empresa utiliza o *call centres* e personalizado, o e-mail e presencial. Como forma de superar as expectativas dos clientes a empresa aumentou o número de redes de distribuição em 17% relativamente ao ano de 2009 passando de 940 pontos de venda para 1102 em 2010 incluindo a abertura de mais 5 lojas em Palmarejo, Mindelo, São Filipe, Santa Maria e Aeroporto de espargos como forma de maior aproximação com os seus clientes. Também houve a padronização da imagem das lojas, relativamente a reposição dos casos de

avarias em 2010 houve uma diminuição de 32% em relação as metas estabelecidas pelo ano com maior realce no Serviço ADSL/IPTV, houve também o lançamento de alguns serviços como “Pacotes CVTNoites e Fins-de-semana” “Grilo Livre”, “Powa Liceu” “Net N@ Mon” e “Di Borla”. Ainda foram desenvolvidas outras acções nas três empresas como forma de satisfazer as necessidades dos clientes mas estas podem ser encontradas no anexo 1 pelo facto de serem várias.

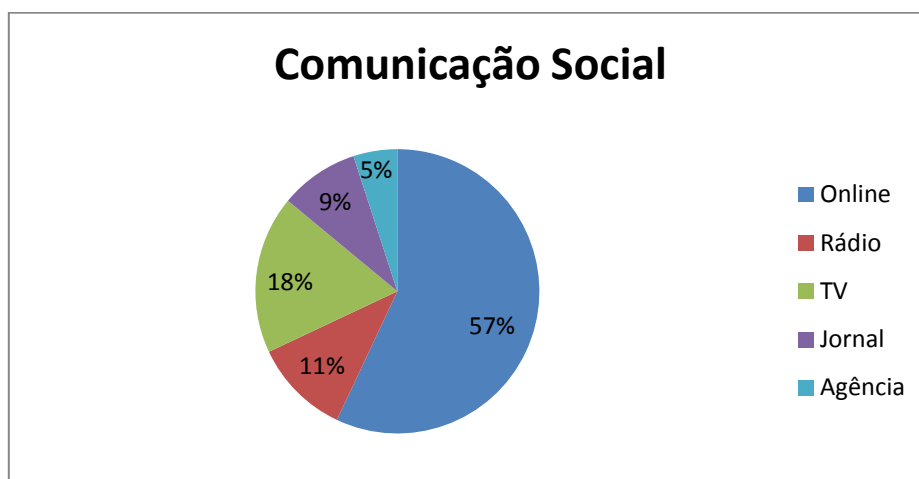
- **Fornecedores** -ciente de que são parceiros fundamentais para a empresa, ela construiu uma relação sólida e de confiança com os seus fornecedores estabelecendo uma parceria mutuamente benéfica onde todos saem a ganhar, de forma a otimizar a qualidade, flexibilidade, custo e tempo de resposta. Ela procura manter essa relação firme de acordo com o seu princípio de boa-fé, honrando sempre com os seus compromissos com os fornecedores e cumprindo com as normas definidas nos contratos. A empresa relaciona com os seus fornecedores através da qualificação dos fornecedores, avaliação dos fornecedores e através da equipa da direcção de compras e logísticas como forma de estar sempre próximo dos seus fornecedores. Consciente da importância dos fornecedores na cadeia produtiva da empresa, ela esta trabalhando para melhorar o relacionamento futuro com os seus fornecedores como forma de sensibiliza-los para temas como a responsabilidade social na gestão e actuar no estímulo á adopção de princípios e praticas de sustentabilidade nos seus negócios e no relacionamento com os seus próprios fornecedores. A empresa acredita que a criação de valor para os fornecedores está no pagamento do valor justo pelos produtos e serviços disponibilizados para a sua operação, também em 2010 houve um aumento de 64% na compra de matérias-primas o que acredita que aumenta o valor para os seus fornecedores. A empresa avalia e qualifica os seus fornecedores e se estes preencherem os requisitos disponibilizados pela empresa podem ser registados no cadastro de fornecedores da CVTelecom e podem estar elegível de ser consultado no processo de compra da empresa o que cria

valor para estes uma vez que isto ajuda os fornecedores a melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

- **Entidades reguladoras**- para manter a sua postura de empresa que cumpre sempre com as suas obrigações, a CVTelecom procura estabelecer uma relação com as entidades reguladoras alicerçado no código da ética da empresa, sempre com honestidade e responsabilidade de satisfazer as solicitações que lhes foram dirigidas e não adoptando qualquer comportamento que possa impedir o exercício das competências de supervisão e fiscalização dessas autoridades.
- **Concorrentes** – a empresa procura estabelecer uma boa relação com os seus concorrentes tratando-os sempre com respeito e dignidade, desenvolvendo sempre na sua actividade empresarial uma prática concorrencial vigorosa e leal. Ela observa sempre as regras de mercado deixando livre o caminho para que os concorrentes possam entrar no mercado e apresentar os seus bens e serviços, sem viabilizar formas de concorrência desleal.
- **Media** - a comunicação na CVTelecom é vista como um recurso estratégico e um elemento basilar na estratégia de sustentabilidade procurando sempre construir uma relação positiva com os diversos *stakeholders*. O Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) é o órgão responsável pela comunicação interna e externa na empresa, onde o boletim informativo “Antena” é o meio de comunicação que comunica as acções levadas a cabo pelas empresas. A empresa estabelece uma relação de proximidade, rigor e transparência com a comunicação social, assegurando a recolha, processamento e difusão da informação sobre as actividades da empresa uma vez que é através da comunicação que vendem os seus produtos e serviços e estabelece relações com os diferentes públicos. Ela valoriza tanto a comunicação interna como a externa uma vez que o sucesso de qualquer empresa depende essencialmente da forma como a comunicação é feita. Para manter uma relação duradoura com a comunicação social a empresa faz com que as informações prestadas tenham carácter informativo e verdadeiro. As acções relacionadas com a responsabilidade social foram o motor de grande parte das notícias na

comunicação social no ano de 2010, também conseguiu ver uma maior presença na TV. Consegui ver uma presença positiva por parte da empresa na imprensa durante este ano o que é muito bom, e através dos meios de comunicação consegui transmitir para os seus *stakeholders* um conjunto de informações que parecem ser importantes e de interesse. No ano de 2010 a empresa esteve 244 vezes na comunicação social com a seguinte distribuição:

Gráfico 2: Presença da CVTelecom na Comunicação Social



Fonte: Relatório de sustentabilidade da CVTelecom

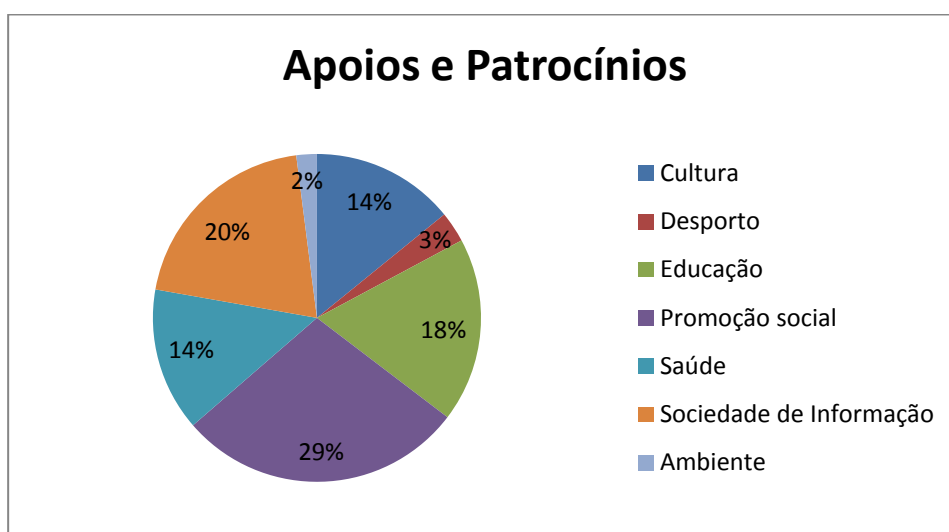
- **Accionistas** -o relacionamento da empresa com os seus accionistas é baseado na confiança, rigor e transparência na informação prestada como forma de cumprir com o compromisso estabelecido com os accionistas, de criar valor garantindo um bom desempenho económico e financeiro hoje e no futuro. O Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) é o mediador do relacionamento entre a empresa e os seus accionistas facilitando assim a comunicação entre eles e que os accionistas estejam melhor informados sobre a vida da empresa. Assim a empresa relaciona-se com os accionistas através da Assembleia-Geral dos Accionistas, publicação dos relatórios e contas, notas e anúncios na imprensa, por telefone e também pelo e-mail que foi criado especificamente para os accionistas, para que possam entrar em

contacto com a empresa colocando questões, dúvidas e dando opiniões. Em geral os accionistas estão satisfeitos com desempenho global da empresa, mas no que diz respeito ao acesso à informação e à comunicação entre a empresa e os accionistas ela ainda não conseguiu superar as suas expectativas, o que demonstra que a empresa tem que ter uma maior divulgação e comunicação. A empresa distribuiu aos seus accionistas dividendos no valor de 4193 milhões de escudos no ano de 2010, 61% superior ao ano de 2009, sendo 3303,47 milhões de escudos referentes ao exercício de 2009 e mais 890 milhões de escudos de distribuição extraordinária de dividendos referente a reservas retidas em anos anteriores o que demonstra a capacidade da empresa em gerar valor para os seus accionistas.

- **Comunidade** - uma empresa não vive isolada ela esta inserida numa comunidade onde o público é importante, isto porque são eles quem influenciam as decisões da empresa e são eles quem sofrem com as consequências mais próximas destas escolhas. Por isso a empresa procura manter uma relação de diálogo transparente e objectivo com a comunidade, porque isso não só é fundamental para o sucesso do negócio da empresa mas também porque juntos podem estabelecer parcerias e trabalharem juntos para uma sociedade mais justa e melhor. A empresa relaciona com a comunidade através de contactos formais e informais e tem como mediador o Gabinete de Qualidade e Sustentabilidade (GQS). A CVTelecom reflectindo sobre as crescentes expectativas dos cidadãos cabo-verdianos e de todos os que interessem pelo contributo da empresa na sociedade, hoje, consciente de que os objectivos que se propõe são claramente mais exigentes, tem presente que o empenho na responsabilidade social não deve restringir apenas no cumprimento das obrigações legais, mas sim promover e implementar o verdadeiro significado de responsabilidade social em todas as vertentes, contribuindo deste modo para um desenvolvimento sustentável da empresa no apoio ou patrocínio de projectos. Com o objectivo de consolidar a sua imagem como empresa cidadã a CVTelecom tem actuado no domínio da

educação, saúde, pobreza, cultura, desporto, sociedade de informação e ambiente como forma de reduzir as desigualdades sociais e assim contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade cabo-verdiana. Em 2010 a empresa investiu cerca de 56,5 milhões de escudos cabo-verdianos em apoios e patrocínios, cerca de 31% a mais do que o ano de 2009 representado da seguinte forma:

Gráfico 3: Apoios e Patrocínios da CVTelecom



Fonte: Relatório de sustentabilidade da CVTelecom (2010)

Também tem estabelecido acordos de parcerias com instituições públicas e ONG's, apoiando-os nas suas actividades e no cumprimento de suas missões. Sendo uma empresa que cumpre rigorosamente as orientações dos reguladores, não poderia deixar de lado as orientações no que concerne às instalações das antenas e das radiações por elas emitidas como forma de preservar o ambiente, por isso instalou em 2010 uma antena na Cidade de Santa Maria na localidade de Cabocan que não tivesse impacto negativo no ambiente e outra no Aeroporto da Praia com o objectivo de minimizar o impacto visual.

Os apoios e patrocínios como são vários encontram-se descritos no anexo 2.

Comparativamente aos anos de 2011 e 2012 pode-se dizer que não houve grandes mudanças na forma como a empresa se relaciona com os seus *stakeholders*, mas continua sempre trabalhando para melhorar e manter uma boa relação com todos. Relativamente à satisfação das suas necessidades a empresa vem dando o melhor de si como forma de superar as suas expectativas.

Relativamente aos **colaboradores** continuou com o mesmo sistema de remunerações fixas e variáveis remuneratório de acordo com o desempenho do negócio e do desempenho individual de cada trabalhador. Foi possível a primeira avaliação de desempenho no novo sistema de avaliação da empresa onde todos os trabalhadores participaram e foram avaliados no desempenho e no contributo de cada um para agregar valor para a empresa, e com isso tiveram o conhecimento do que a empresa valoriza nos seus trabalhos, os seus pontos fortes e as áreas em que devem melhorar e por ultimo foram criadas oportunidades em que possam comunicar com os chefias como forma de atingir da melhor forma os objectivos.

Também houve formação para melhorar o desenvolvimento profissional dos colaboradores mas com um menor investimento e menor participação relativamente a 2010, os benefícios sociais mantiveram mas a uma taxa mas baixa.

A CIPA manteve o seu bom desempenho no que diz respeito a higiene, saúde e segurança no trabalho onde aumentou o número de trabalhadores para 20, também beneficiaram dos serviços de saúde onde foram realizadas 1156 consultas por parte dos colaboradores e familiares.

Já no ano de 2012 o que deu para ver foi um aumento de 34% no nível de formação dos colaboradores e um nível de satisfação de 77% por parte dos colaboradores através do inquérito de clima social.

Sendo a qualidade dos serviços prestados assumida como um dos pilares essenciais de orientação estratégica da empresa e um factor determinante para o sucesso e posição competitiva da empresa, vem trabalhando no sentido de conhecer sempre as necessidades dos seus **clientes** como forma de os satisfazer, mas no ano de 2011 houve

um decréscimo na satisfação dos clientes devido a algumas perturbações ocorridas na empresa ao longo do ano.

A empresa lançou novos pacotes tarifários e alargou o portfólio de serviços com novas ofertas com valor acrescentado para os seus clientes, tendo como objectivo o incremento da utilização da sua rede de serviços, uma maior fidelização e satisfação dos seus clientes. A empresa continua trabalhando para dar respostas as reclamações dos clientes e diminuir o tempo de atendimento dos clientes nos balcões e por via operadora.

O relacionamento com os **fornecedores** continua sendo pelas mesmas vias tendo sempre como principio negociar na observância da boa-fé e honrar integralmente os compromissos, ao mesmo tempo verificar o integral cumprimento daquilo que foi contratualmente negociado. No ano de 2011 foi realizado o primeiro fórum de fornecedores nacionais como forma de melhorar o relacionamento com os seus fornecedores e estimulá-los a adoptarem práticas de sustentabilidade nos seus negócios e no relacionamento com os seus próprios fornecedores, procurando um alinhamento dos princípios éticos, ambientais e laborais entre o Grupo e seus parceiros o que demonstra a preocupação da empresa com os seus fornecedores.

O relacionamento do grupo com a **Agencia Nacional das Comunicações (ANAC)** decorreu na normalidade no ano de 2011 com a participação da empresa do grupo em várias iniciativas desenvolvidas por essa Agência nomeadamente em fóruns desenvolvidas em regimes de parcerias com terceiras entidades ou em trabalhos específicos que decorreram da actividade regulatória no país.

Não se conseguiu ver nenhuma mudança relativamente aos **concorrentes**.

A **comunicação** na empresa apresentou melhorias, com um aumento de 34% relativamente ao ano anterior continuando assim no ano de 2012. A CVTelecom tem feito o possível para melhorar a sua imagem e presença na comunicação social. No ano de 2011 teve um aumento na sua presença *online* e na TV.

Relativamente aos **accionistas** houve uma redução na distribuição de dividendos nos anos 2011 e 2012 devido à redução do resultado da empresa nestes anos.

A empresa continua vendo a **comunidade** como um vector determinante na sua política de sustentabilidade procura sempre estabelecer uma boa relação com ela como forma de viver em sociedade e com a sociedade. A empresa continua com a sua participação em eventos com carácter educativo e social como forma de promover o conhecimento e empreendedorismo e também continua com os seus apoios e patrocínios sociais onde no ano de 2011 investiu 47.136 contos nas áreas de Educação, Desporto, Ambiente, Promoção Social, Saúde, Cultura e Sociedade de Informação. Já em 2012 houve um aumento de 2% nos apoios e patrocínios sociais.

Em 2012 para preparação do relatório de sustentabilidade a empresa realizou uma consulta aos principais *stakeholders* através de um questionário *online* como forma de identificar os temas de sustentabilidade mais importantes para as partes interessadas da CVTelecom, conhecer a avaliação que os *stakeholders* atribuem à CVTelecom relativamente à gestão dos temas da sustentabilidade, e perceber o grau de conhecimento que as partes interessadas têm sobre o relatório da sustentabilidade da CVTelecom, o que demonstra que a empresa tem cada vez mais a consciência de como o relacionamento com os seus *stakeholders* é importante para o desenvolvimento do negócio.

Desta análise conseguiu-se verificar que a empresa procura adaptar as estratégias de satisfação das necessidades dos *stakeholders* aos objectivos da empresa como forma de entregar o valor adequado aos seus clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas e outras partes interessadas visando sempre a melhoria sustentada dos seus resultados.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1- Conclusões

Este estudo teve como objectivo principal analisar se o desempenho da empresa CVTelecom contribui para a satisfação das necessidades dos seus diversos *stakeholders*.

Face aos resultados obtidos no estudo de caso realizado na empresa CVTelecom com o objectivo de avaliar o seu desempenho relativamente aos seus *stakeholders*, pode-se dizer que empresa tem conhecimento do valor que estes têm no desempenho do negócio da empresa. A valorização dos *stakeholders* é assumida como parte integrante dos princípios de gestão e da cultura da empresa onde ela procura sempre a melhoria na relação de confiança construída com os seus diversos *stakeholders*.

Conseguimos verificar que a empresa considera como seus *stakeholders* os colaboradores, os clientes, os fornecedores, as entidades reguladoras, os concorrentes, os media, os accionistas e a comunidade considerando como os seus principais *stakeholders* accionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade, com os quais estabelece de forma contínua uma comunicação e relacionamento como forma de identificar quais as suas expectativas relativamente à empresa e assim monitorar o seu desempenho e a satisfação daqueles.

Conseguimos concluir que a empresa não se preocupa apenas em entregar um produto e serviço de qualidade aos seus clientes e gerar valor para os seus accionistas mas sim, procura superar as expectativas de todos os que giram à volta da empresa para que possa construir uma sociedade cabo-verdiana mais sustentada e com um alto nível de desenvolvimento.

O que esse estudo acima de tudo nos ensinou é que a gestão cuidadosa dos relacionamentos com os *stakeholders* é importante e se desenvolve ao longo do tempo trazendo vantagens para a empresa, se o objectivo destas não for apenas a maximização dos interesses dos accionistas.

Considerou-se que os resultados obtidos satisfizeram as propostas iniciais do trabalho, uma vez que o objectivo central de demonstrar que a empresa cabo-verdiana

CVTelecom contribui para a satisfação dos seus *stakeholders* foi atingida com o estudo de caso feita na empresa, onde conseguimos verificar nas decisões e práticas da empresa, a integração das expectativas dos *stakeholders*.

5.2-Limitações e Investigações Futuras

Uma das limitações desta pesquisa foi a ausência de livros disponíveis no campo universitário do Mindelo que abordassem esta teoria e também a ausência de trabalhos académicos sobre o tema, o que fez com que o nosso trabalho se baseasse praticamente em trabalhos e artigos encontrados em redes electrónicas.

Uma outra limitação foi o facto de ser uma pesquisa documental não permitindo verificar a opinião dos diversos *stakeholders* sobre as suas necessidades e satisfação das mesmas. Neste sentido em investigações futuras deve ser tido em conta o facto de ser conveniente a realização de entrevistas na empresa para comprovar os resultados escritos nos relatórios e também entrevistas a outros *stakeholders* que não sejam os colaboradores como forma de testar os resultados.

Até onde foi possível pesquisar estudos académicos nesta área com referência a organizações do tipo são inexistentes na nossa área académica, o que impossibilita a comparação dos resultados obtidos com outros estudos. Contudo os resultados podem servir de referência e ser utilizados para comparação com os resultados de outros estudos que possam vir a ser elaborados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALVES, M. N.A.A.R. (2012). O papel dos *stakeholders* e a gestão de marca dos destinos turísticos: o caso da região autónoma da Madeira. Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa.

Disponível em <<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2951/3/DM_20768.pdf>>. Acedido em 24 Janeiro de 2014.

BALIZA, G. S. (2011). A Criação de Valor para *Stakeholders*: um estudo de caso, Monografia (bacharelato), Universidade de Brasília. Disponível em

<<http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2226/1/2011_GislaneSousaBaliza.pdf>>. Acedido em 20 Fevereiro de 2014.

BOAVENTURA, J. M. G., CARDOSO, F. R., SILVA, E. S. da., SILVA, R. S.da. (2009). Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das empresas Brasileiras. Disponível

em<<<http://www.google.cv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F6573&ei=MgVZU7fzAqXb7Aats4DoCw&usg=AFQjCNHKvA9nuADTB2c1YVhAYaAtgn3dvA>>>. Acedido em 20 Fevereiro de 2014.

BOAVENTURA, J. M. G. (2012). Dominância de *Stakeholders* em Empresas Brasileiras: contribuições à teoria dos *stakeholders*, Tese (Livre-Docência), Universidade de São Paulo. Disponível em <<

http://www.google.cv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2Flivredocencia%2F12%2Fde17122013090933%2Fpublico%2FBoaventura.pdf&ei=xANZU4jbCMis7QbB04GYBQ&usg=AFQjCNG_bEpDHXxZtD24ivyRVxgOCcGmDQ>>. Acedido em 20 Fevereiro de 2014.

CARVALHO, L. S. de. (2013). Análise de *stakeholders* como estratégia de relacionamento externo: estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Lavras. Disponível em

<<http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1016/1/DISSERTACAO_An%C3%A1lise%20de%20stakeholders%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20relacionament%20externo....pdf>>. Acedido em 15 Março de 2014.

CUNHA, M. P. e., REGO, A., CUNHA, R. C. e., CARDOSO, C. C. (2006). Manual de comportamento organizacional e gestão, 6ª Edição, Editora RH.

DELGADO, A. K. C. (2011). Mapeamento de *stakeholders* nas áreas conexas de turismo e meio ambiente: um estudo em João Pessoa/PB, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em <<
[ESPERANÇA, J. P., SOUSA, A., PEREIRA, I., SOARES, E. \(2011\). *Corporate governance* no espaço lusófono, 1ª Edição, Textos Editoras, Lda.](http://www.google.cv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sigaa.ufrr.br%2Fsigaa%2FverProducao%3FidProducao%3D952605%26key%3Dbf4f53bedca5a3ce6e4fe3e4ee2ad6bf&ei=igZU9awH6Wd7ga_j4HgBA&usg=AFQjCNFn_fJjIDFzebhpEoBeHKWgyQKDFQ>>. Acedido em 20 Janeiro de 2014.</p></div><div data-bbox=)

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. Disponível em <<
[GIL, A. C. \(2002\). Como elaborar projectos de pesquisa. Disponível em <<
\[http://www.propri.uff.br/turismo/sites/default/files/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_oco_antnio_carlos_gil.pdf\]\(http://www.propri.uff.br/turismo/sites/default/files/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_oco_antnio_carlos_gil.pdf\)>>. Acedido em 24 Março de 2014.](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=+Strategic+management:+a+stakeholder+approach&ots=6_koF9R6SL&sig=mkAMDTiUN9iqvnS7NdQUxMTIM#v=onepage&q=Strategic%20management%3A%20a%20stakeholder%20approach&f=false>>. Acedido em 22 Fevereiro de 2014.</p></div><div data-bbox=)

Global Reporting Initiative – GRI (2000-2006). Níveis de aplicação da GRI. Disponível em <<
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Application-Levels.pdf>>>. Acedido em 20 de Março de 2014

GONÇALVES, R. P. R.E. (2013). Análise dos *stakeholders* de uma instituição de ensino superior: o caso do ISEG (Universidade de Lisboa), Dissertação de Mestrado, ISEG. Disponível em <<
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6282/1/DM-RPREG-2013.pdf>>>. Acedido em 24 Janeiro de 2014.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. (2008). Administração estratégica: competitividade e administração [tradução *all tasks*], 2ª edição São Paulo Cengage Learning.

JUNQUEIRA, R. R. e WADA, E. K. (2011). *Stakeholders*: estratégia organizacional e relacionamento: estudo de casos múltiplos do sector hoteleiro. Disponível em <<
[46](http://www.spell.org.br/documentos/ver/5802/stakeholders--estrategia-organizacional-e-relac--->>. Acedido em 2 Março de 2014.</p></div><div data-bbox=)

LACERDA, M. (2013). O gerenciamento dos *stakeholders*: uma abordagem competitiva do sistema portuário, Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale de Itajaí. Disponível em

<<<http://siaibib01.univali.br/pdf/Maicon%20Lacerda.pdf>>>.

Acedido em 21 de Janeiro de 2014

MAINARDES, E. W., ALVES, H., RAPOSO, M., DOMINGUES, M. J. C. de. S. (2011). Um novo modelo de classificação dos *stakeholders*. Disponível em

<<<http://www.sigmees.com/files/Um%20Novo%20Modelo%20de%20Classifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20Stakeholders.PDF>>>.

Acedido em 21 de Janeiro de 2014.

MASCENA, K. M. C. de. (2013). Priorização dos *Stakeholders*: um estudo de empresas que divulgam relatórios com a estrutura da Glodal Reporting Initiative - GRI no Brasil, Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo. Disponível em<<http://www.google.cv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12139%2Fde22112013194916%2Fpublico%2FKeysaManuelaCunhadeMascenaVC.pdf&ei=QQdZU6_FKKWd7QaX_4GgDQ&usg=AFQjCNFxBWKSDTgjQ3HihvjHp2NzVqfXmA>>. Acedido em 20 Janeiro de 2014.

NETO, C. H.P. (2008/2010). Gestão de relações com *stakeholders* multiculturais: uma abordagem baseada nos valores, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em

<<http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/585/1/Gest%C3%A3o%20de%20rela%C3%A7%C3%B5es%20com%20stakeholder%20multiculturais%20C%C3%A9sar%20Neto_.pdf>>. Acedido em 28 Janeiro de 2014.

OLIVEIRA, A. A. R. (2010). As práticas de responsabilidade social organizacional: uma análise nas empresas Cabo-verdianas, Dissertação de Mestrado, ISCTE. Disponível em

<<https://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/3299/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_RSOCV_VFinal.pdf>>. Acedido em 28 Janeiro de 2014.

SANTOS, A. J. R. (2008). Gestão estratégia: conceitos, modelos e instrumentos, Escolar Editora.

SILVA, A. C. da., GARCIA, R. A. M. (nd). Teoria dos *stakeholders* e responsabilidade social: algumas considerações para as organizações contemporâneas. Disponível em

<<http://acslogos.dominiotemporario.com/doc/TEORIA_DOS_STAKEHOLDERS_E_RESPONSABILIDADE_SOCIAL.pdf>>. Acedido em 28 Janeiro de 2014.

SILVA, A. C. R. da. (2008). Metodologia de pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projectos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses, 2ª Edição São Paulo Atlas.

SILVEIRA, A. D. M., YOSHINAGA, C. E., BORBA, P. da. R. F. (2004). Crítica a teoria dos *stakeholders* como função objectivo corporativa. Disponível em <<<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36508/39229>>>. Acedido em 24 de Fevereiro de 2014.

YIN. R. K. (2001). Estudo de caso: planeamento e métodos. Disponível em <<http://www.google.cv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCKQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.propi.uff.br%2Fturismo%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmetodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin_0.pdf&ei=7tEqU58SpI3gBNGCgcgE&usg=AFQjCNG2okqO1FoAebjjsCBQc3e1mcy9nw&bvm=bv.62922401,d.bGE>>. Acedido em 2 Março de 2014.

<http://www.grupocvt.com.cv/>. Acedido de 10 a 15 Janeiro de 2014

<http://www.cvtelecom.cv>. Acedido de 10 a 15 Janeiro de 2014

<http://www.cvmovel.cv/>. Acedido de 10 a 15 de Janeiro

<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/>. Acedido em 15 de Janeiro de 2014

<http://www.asemana.publ.cv/>. Acedido em 20 de Março de 2014

<http://www.sapo.cv/>. Acedido em 20 de Março de 2014

ANEXOS

Anexo1: Acções desenvolvidas na empresa no ano de 2010 como forma de superar as expectativas dos clientes.

Serviço Fixo

- Lançamento de uma nova área para o segmento corporate – CVT Negócios;
- Lançamento do Serviço “Pacotes CVTNoites e Fins-de-semana;
- Campanha de divulgação do novo tarifário de telefone fixo, com utilização de vários meios como por exemplo Outdoor; Flyers, TV, Rádio, Carro Som, Agentes, Lojas, Muppis e Bus-door;
- Campanhas promocionais do telefácil em períodos especiais (Dia dos Namorados, Carnaval, Páscoa, Dia das Mães, Independência, Verão, Regresso às Aulas e Natal)
- Campanha informativa da nova forma de pagamento de facturas, através de transferência bancária e Serviço de Envio Electrónico de Dados de Facturação;
- Acções de maior proximidade dos nossos parceiros de negócio (Agentes) e efectivo acompanhamento da performance individual e da exposição do material publicitário nos pontos de distribuição;
- Desenvolvimento e produção da nova edição de cartões Telefácil, transmitindo mensagens que reflectem preocupações da Empresa em matéria de Responsabilidade Social;
- Realização de acções de interacção com as escolas, patrocinando as mais carenciadas, recebendo visitas de estudo, participando nas actividades de comemorações nas escolas e dando a conhecer melhor os nossos produtos e serviços;
- Remodelação de 5 Lojas: Mindelo, São Filipe, Santa Maria e Aeroporto (Espargos) e a Nova Loja em Palmarejo;
- Inauguração do novo portal www.cvtelecom e do portal institucional www.grupocvt.com.cv.

Serviço Móvel

- Realização de um concerto, em Março, na capital do país, que contou com uma grande moldura humana que, junto com a CVMóvel, celebrou a meta dos 300 mil Amigos (Clientes);
- Lançamento de uma Nova Gama de Numeração com o Prefixo 59, consequência do crescimento da Base de Clientes;
- Lançamento dos Tarifários “Grilo Livre” e “Powa Liceu” e dos Serviços “Net N@ Mon” e “Di Borla”;
- Campanhas 35º aniversário da Independência de Cabo Verde, “Mega Verão Mega Prémios” e “Natal CVMóvel”;
- Inauguração do Novo Portal www.cvmovel.cv mais atractivo e dinâmico;
- Alargado o número de atendedores do call center e de canais a funcionar em simultâneo com o objectivo de diminuir o tempo de espera dos clientes;
- Reforço das acções comerciais para fidelização de clientes, vendas e promoções de serviços;
- Reforço da rede de distribuição com maior nível de capilaridade e flexibilidade;
- Criação de uma nova frente de vendas através das bancas de rebuçados que passaram a revender recargas.

Serviço Multimédia

- Novas ofertas comerciais, como o “Home Box” e o “Office Box”, constituindo um “bundling” dos Serviços Netfácil ADSL, NetMóvel e ZAP TV;
- Reduções tarifárias no serviço de acesso à Internet tanto a nível da assinatura como no custo do tráfego, mas também o aumento da capacidade de “download” incluído na assinatura;
- Aumento da oferta no serviço de Televisão por Assinatura, ZAP TV, que passou para 40 canais, proporcionando uma maior diversificação e qualidade de conteúdos aos clientes;

- Realização de acções promocionais com destaque para a grande campanha de Verão, de Junho a Setembro, onde foram sorteados semanalmente dois computadores aos clientes que aderiram aos serviços da empresa;
- Intensificação das acções comerciais de rua e de vendas por telemarketing;
- Alargamento da rede e maior disponibilidade de acessos a clientes, bem como o aumento da capacidade de transporte de tráfego, promovendo uma melhor qualidade do serviço prestado aos clientes e atender a procura;
- Inauguração do Novo Portal www.cvmultimedia.cv.

Anexo 2: Apoios e Patrocínios

DOMINIOS	ACTIVIDADES/PROJECTOS	PARCEIROS
Educação	<ul style="list-style-type: none">• Reabilitação da cozinha da Escola de Achada Campo, Pedra Badejo (557 beneficiados);• Reabilitação da escola do EBI de Campanas de Cima (180 beneficiados);• Pintura Externa da Escola “Nova Assembleia” (400 beneficiados);• Electrificação da Escola de Lagariça (106 beneficiados);• Pintura da Escola “André Tavares” (187 beneficiados);• Entrega de Vários materiais escolares às escolas do EBI e Associações de Desenvolvimento Comunitário;• Entrega de 120 batas à Câmara Municipal de São Domingos	<p>Escola Achada Campo.</p> <p>Ministério da Educação – Delegação do Fogo.</p> <p>Escola “Nova Assembleia”</p> <p>Escola de Lagariça.</p> <p>Escola “André Tavares”.</p> <p>Câmara Municipal de São Domingos.</p>
Saúde	<ul style="list-style-type: none">• Financiamento de equipamentos de Telemedicina aos Hospitais Agostinho Neto e Baptista de Sousa;• Patrocínio da 2ª Fase da Campanha Nacional de Vacinação Contra a Poliomielite, no montante de 1.500.000\$00	<p>Ministério de Saúde</p> <p>Programa Nacional de Saúde Reprodutiva.</p>

	<p>correspondente a 30% do Orçamento Global (14.492.000\$00);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamento de materiais para Cursos Profissionais de Canalização e Electricidade – Comunidade Terapêutica Granja São Filipe; beneficiando directamente 14 residentes; • Apoio para Comemoração do dia Internacional do Dador Voluntário – 14 de Junho através da oferta de Recargas Grilo para apoiar na comunicação durante a organização das actividades promovidas pela Delegacia de Saúde da Praia; • Apoio ao Centro Nacional de Desenvolvimento Sanitário - CNDS para a Campanha “Limpar Cabo verde”; • Patrocínio global do Projecto “Construção de um corredor que liga o Banco de Urgência e ao Bloco Operatório e à Unidade de Cuidados Intensivos”; • Patrocínio do <i>Symposium</i> sobre a Dengue, organizado pelo Governo de Cabo Verde 	<p>Ministério da Justiça.</p> <p>Delegacia de Saúde da Praia.</p> <p>Centro nacional de Desenvolvimento Sanitário.</p> <p>Hospital “Dr. Agostinho Neto”.</p> <p>Ministério de Saúde.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Promoção Social/Pobreza	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio para lançamento do Projecto “Jardim Infantil de Fonton” através de assinatura de um Protocolo com a Associação Lions Club da Praia, beneficiando cerca de 60 crianças; • Entrega de uma moradia social em São Nicolau, beneficiando 2 pessoas; • Apoio a várias instituições, como Escolas e Associações, para a realização das Actividades “Junho - Mês da Criança”; • Financiamento de materiais de Divulgação da Linha Grátis – Disque Denúncia do Instituto Cabo-verdiano da Criança e do Adolescente - ICCA; • Parceria com a Associação ACARINHAR para a Reabilitação de uma criança com paralisia cerebral e melhoria de condições de vida de uma família através de uma Actividade Geradora de Rendimento (AGR); • Lançamento do Concurso do Projecto: Saneamento Básico - ligação Domiciliária à Rede de Água, nos Concelhos de Ribeira Grande de Santo Antão, São Vicente, Boavista e São Miguel; • Lançamento do Concurso do Projecto: Construção de uma Habitação Social, nos Concelhos do Paul, Santo Antão e Santa Catarina, Fogo; • Apoio ao Programa de Natal 2010 de várias Escolas, Jardins, Associações, Grupos e outras Instituições de cariz social nomeadamente, Fundação Cabo-verdiana de Solidariedade, Fundação Criança Cabo-verdiana. 	<p>Lions Club da Praia.</p> <p>Câmara Municipal de Ribeira Brava de São Nicolau.</p> <p>ICCA – Instituto Cabo-verdiano da Criança e do Adolescente.</p> <p>Associação “ACARINHAR”.</p> <p>Câmaras Municipais</p> <p>Câmaras Municipais</p>

Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio das Actividades alusivas ao 35º Aniversário da Independência de Cabo Verde, no âmbito da Publi reportagem "1 minuto de história"; • Patrocínio do lançamento de CD's de alguns Artistas, como por exemplo, Zizi Vaz, Dudu Araújo, Albertino; • Aquisição de Bilhetes para espectáculo de vários artistas para serem distribuídos aos colaboradores, no âmbito da Responsabilidade Social Interna. • Patrocínio das Festas dos Municípios de Cabo Verde: Mosteiros e Santa Catarina no Fogo, Tarrafal e Ribeira Brava em São Nicolau, Tarrafal, Santa Cruz e Santa Catarina em Santiago, Brava, Boavista, entre outros. 	Ministério da Cultura. Câmaras Municipais
----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

Desporto	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação do Protocolo com a Associação Regional de Futebol de Santiago Sul; • Aquisição de Bilhetes de jogos para distribuição aos colaboradores, no âmbito da Responsabilidade Social Interna; • Apoio com materiais desportivos à equipa “Esperança Andebol Clube” de Assomada; • Patrocínio para a Organização do Campeonato Nacional de Pista 2010, da Federação Cabo-verdiana de Atletismo; • Apoio à Escola de Luta Crioula e de Karaté da Praia, para aquisição de 18 tapetes; • Patrocínio das obras de conclusão do Estádio Municipal da Brava; 	<p>Associação Regional de Futebol Região Sul.</p> <p>Federação Cabo-verdiana de Atletismo.</p> <p>Câmara Municipal da Brava</p>

Sociedade de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio para Instalação gratuita e atribuição de Tarifa Protocolo às Escolas, Associações e Ordens Profissionais; • Entrega de 154 Computadores a várias Escolas e Associações, no âmbito da Parceria entre a Fundação PT e a CVTelecom; • Financiamento da Sala Multimédia da Biblioteca Jorge Barbosa, Da Câmara Municipal da ilha do Sal, beneficiando directamente os jovens da Cidade dos Espargos. • Patrocínio do Projecto “Sala de Informática” da Escola Viriato Morais - Mato Grande, Brava, através do financiamento de mobiliários (mesas, armários e cadeiras), beneficiando 473 alunos e 26 professores; 	<p>Fundação Portugal Telecom.</p> <p>Câmara Municipal do Sal.</p> <p>Escola Viriato Morais - Mato Grande, Brava.</p>
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio do Projecto “Criação de Recifes Artificiais em Cabo Verde – Manta DivingCenter”, na ilha do Sal, Santa Maria; • Apoio para as “Comemorações Dia Internacional da Árvore – Direcção Geral da Agricultura e Silvicultura”; • Apoio para o “Projecto Ilhéu Raso, promovido pela Associação Biosfera I”; • Apoio para o “Projecto Protecção das Tartarugas Marinhas, promovido pelo INDP”; • Entrega de materiais didácticos à Escola de Rui Vaz – Concurso sobre o Ambiente; • Patrocínio do Projecto “Pintura do Pico de Monte Gordo”, São Nicolau; • Campanha de recolha de cartões Telefácil. Foram recolhidos 5% do total vendido (246.373); • Lançamento de Cartões com mensagens de protecção e conservação do ambiente. 	<p>Manta Diving Center.</p> <p>Direcção Geral da Agricultura e Silvicultura.</p> <p>Biosfera I.</p> <p>INDP – Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas.</p>
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

